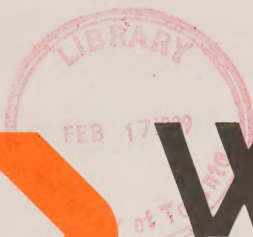
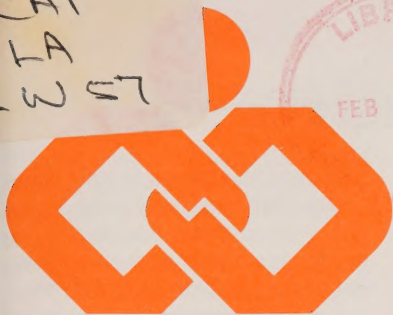


Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117670612>

CAI
LA
- 257



119

Government
Publication

WORKING TOGETHER

FALL 88 ISSUE

BULLETIN OF THE CANADIAN LABOUR MARKET AND PRODUCTIVITY CENTRE

Centre Announces Upcoming Forums

The CLMPC Forum on Adjustment Policies will be held on January 25 - 26, 1989 in Ottawa.

The Business/Labour Task Force, which was appointed following the Centre's Forum on Future Trade Strategies For Canada to examine Canadian industrial and adjustment policies, will present its report to the participants at the January Forum.

The report is the result of a year and a half of deliberations on the part of three senior representatives of the business community and three senior representatives of the labour community: Jalyynn Bennett,

Manufacturers Life Insurance Co. of Canada; Gérard Docquier, United Steelworkers of America; James McCambly, Canadian Federation of Labour; Roger Phillips, IPSCO Inc.; Nancy Riche, Canadian Labour Congress; and Thomas Savage, ITT Canada Limited.

The recommendations are directed at government policies and programs and industry practices. The report lays out what this bi-par-tite Task Force sees as the appropriate action needed to help management and workers adapt to a changing economic environment.

The date and subject of the Centre's third business-labour Forum have also been set. On April 19 & 20, 1989 key business and labour leaders will meet to discuss Education and Training for the Workplace. Under this broad rubric, the Forum will address such issues as training, retraining, basic skills and literacy --- all of which have been receiving increasing attention in recent years. The CLMPC has identified training for the workplace as a priority subject for future research, advocacy, and business-labour discussion.

Centre Works With Plastics Industry

The Canadian plastics industry is one of Canada's most dynamic industries. Its output is estimated to be growing more than twice as fast as the Gross National Product and it is expected to continue to outperform GDP growth to the end of this century.

The rapid growth of plastics imports in Canada and changing technology present the industry with significant challenges. If Canada's plastic industry is to meet the needs of an increasingly competitive international marketplace, improvement in productivity is essential. At the same time, it is important to deal with the impact of changing skills requirements on the current labour force in the plastics sector.

The critical element in meeting the needs of the Canadian plastics in-

dustry for new types of skills and in facilitating the adjustment of current employees is skill training and retraining.

A joint Industrial Adjustment Services Committee has been formed to identify the human resource needs of the plastics industry and propose an appropriate strategy. The Committee consists of employees (represented by the Energy and Chemical Workers Union, and the United Rubber, Cork, Linoleum and Plastic Workers of America) and employers (represented by the Society of the Plastics Industry of Canada).

The Canadian Labour Market and Productivity Centre is assisting the Committee with the design and implementation of a survey to assess the human resource needs of the plastics processing industry in

Canada. The survey will cover over 1,750 companies involved in injection moulding, film extrusion, blow moulding, profile extrusion, and fiberglass reinforced plastics. It is estimated that about 60,000 individuals are currently employed in this industry.

The results of the survey will be used to evaluate the adjustment required by the plastics industry. A report will be submitted to the Ministers of Employment and Immigration Canada, and to the Ontario Ministry of Skills Development. Some of the initiatives that may follow are the establishment of a National Plastics Processing Training Centre, introduction of distance and in-house training, and the promotion of "Performance Based Modular Training" as the appropriate training model.

Construction Sector Committee Of CLMPC Issues Tax Brief

The Construction Sector Committee of the CLMPC, composed equally of business and labour representatives, has presented to the relevant departments of the federal government a brief on income tax provisions dealing with the deductibility of employment related expenses from the taxable income of construction workers who temporarily work away from their permanent residence. The Committee has concluded that tax treatment of such ex-

penses is a major obstacle to worker mobility and the maintenance of an efficient Canadian construction industry. Moreover, existing treatment constitutes a denial of basic equity principles in taxation: specifically, construction workers are disadvantaged in the tax system relative to workers in similar situations.

In order to correct this inequity and to achieve greater efficiency for the industry, the Committee has specifi-

cally recommended a change in the **interpretation** of the Income Tax Act. Recognition of the fact that many construction workers are "ordinarily required" to undertake temporary work away from their permanent residence, in order to obtain continuing employment in the industry, would give such workers the right to deduct legitimate expenses when these were not paid by the employer.

Centre To Publish Resource Manual For Trade Union Researchers

Staff of the Labour Resource Branch are working on a new resource manual for trade union researchers. This manual is being designed as a convenient reference source for researchers working on public policy issues, particularly those having labour market and productivity implications. While primarily designed for use by staff in trade unions and central labour bodies, it is expected that the manual will also be useful to other researchers interested in labour market and public policy analysis.

The manual will be published in soft-cover book form, with an expected length of about 125 pages. It will include annotated source references for virtually every major published information source of interest to union researchers. It will feature application notes explaining the use of each information source, as well as examples of typical applications. The manual is being written in non-technical language and will include extensive graphics. It is expected to be published early in 1989.

New Series of Discussion Papers Launched

Staff from the Centre's Business and Labour branches will prepare jointly a new series of Business/Labour Discussion Papers. These papers are intended to explain the respective views of management and labour on key issues relevant to the mandate of the CLMPC.

The first paper in the series will focus on training and re-training -- which is also the subject of the April 1989 CLMPC Forum. The need for improved training policies and programs is widely recognized, and the paper will serve to highlight areas of common ground between business and labour on training issues.

Business Branch Director Appointed to New Chamber Council

Business Branch Director Jock Finlayson recently joined the FOCUS 2000 Advisory Council of the Canadian Chamber of Commerce.

The Council was established to advise the Chamber on initiatives which the business community and the Chamber itself can take to strengthen the competitiveness of the Canadian private sector. Creation of the Advisory Council follows the publication of four major FOCUS 2000 reports prepared by individual Chamber Task Forces. The four reports are: Technology and Canadian Business; Entrepreneurship; Making Investment Capital Available; and Harnessing Change.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged, however no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial Offices: 116 Albert Street, 9th floor, Ottawa, Ontario, K1P 5G3.

ISSN No. 0832-7939

Human Resource Planning In The Space Industry

This summer, the CLMPC conducted a survey for the National Industrial Adjustment Service (IAS) Committee on Space Projects of companies doing space-related work. Members of the IAS Committee include: John Bettes of the Canadian Auto Workers, Louis Erlichman of the International Association of Machinists and Aerospace Workers, Peter Broadhurst of the Aerospace Industries Association and John Reid of the Canadian Advanced Technology Association, as well as ex-officio members from various government departments concerned with the space industry.

A viable, competitive space industry is important to Canada's economic future not only because the industry is profitable and has high value-added content, but also because it is an example of the kind of science-based innovative industry that will create the tradeable goods and services of the future. In order to achieve its potential, the industry must deal with a number of challenges, one of which is human resource planning.

In the space industry, human resource planning traditionally has been difficult because of the project nature of the industry. In addition, it is very hard to gather information about this industry because it is a small sub-group cutting across other larger industrial sectors such as aerospace and telecommunications. Currently, manpower shortages are constraining the industry's ability to expand and to participate fully in the proposed federal government space projects such as Space Station, Radarsat and Msat.

The focus of the survey was therefore human resource planning. The CLMPC was able to survey the majority of companies in the space industry and obtain information on approximately 66 percent of the 3,200 people estimated to be employed in space-related work in Canada.

On October 20, 1988, industry and labour representatives joined the members of the IAS Committee to examine and validate the survey results. All the participants at this validation conference were enthusiastic about the process that brought government, business and labour together to develop a human resource profile of the industry and to wrestle with solutions to the manpower shortages. These shortages are especially acute in the critical occupations of engineering and machining. Issues concerning education and training, foreign recruitment and government policies such as the Canadian Space Program were the focus of discussions.

"This industry provides clear evidence of the need for more active public intervention in Canadian industrial and manpower policies. Space is one of the areas where the function of markets on their own is glaringly inadequate," said Louis Erlichman of the International Association of Machinists and Aerospace Workers.

"Ultimately, participation in the competitive global space industry will depend on the existence of a certain critical mass of highly qualified people in Canada," said Ron McCullough of Spar Aerospace.

The final report of the IAS Committee was presented to the Minister of Employment and Immigration on December 2, 1988. Speaking at the Validation Conference, Stephen Matthews (Director General, Labour Market Services Branch) said: "We are eagerly awaiting the report and we do appreciate your efforts in preparing it. The expected outcome of this report is change, and the people in this room are the true catalysts of change."

"This is the first time that a national IAS Committee has worked together with the CLMPC. It is a perfect partnership as both organisations share similar objectives", concludes Theo Luykenaar, the chairman of the IAS Committee.



Front, left to right: Committee members Peter Broadhurst, Theo Luykenaar and Louis Erlichman. Back, left to right: Committee member John Bettes, Lenore Burton, CLMPC and Ex-officio member Gunter Rochow, CEIC.

WORKING TOGETHER PRESENTS THE CENTRE'S BUSINESS BRANCH

The organizational structure of the Canadian Labour Market and Productivity Centre reflects its bipartite nature-- it has both a Business and a Labour Resource Branch. This structure, while reflecting the Centre's bipartite nature, also allows for the integration of the partners' interests at the program implementation level.

Operational direction is provided by the Centre's CEO supported by the Directors of the two branches. This structure is further assisted by a central research unit.

In a previous issue of *Working Together* we introduced the Centre's Labour Branch to you. In this issue we will feature the Business Branch and its activities.

Jock Finlayson

Jock Finlayson is the new Director of the Centre's Business Resource Branch, having assumed this position in September 1988. Prior to joining the Centre, he was employed as an economist with a major management consulting firm in Toronto. From 1983 to 1986, he served as Director of Policy and Research with the Business Council on National Issues which is one of the founding organizations of the CLMPC. Mr. Finlayson has also worked as a researcher and university lecturer in both Canada and the United States.

Educated at the University of British Columbia, Queen's, and Yale University, Mr. Finlayson holds graduate and undergraduate degrees in political science and economics, and also has a master's degree in management from Yale University. Author or co-author of two books and more than 20 articles and papers, he has written widely on a variety of public policy topics.

Claudette Pilon

Claudette Pilon has acted as the administrative and research support to the Business Resource Branch since the Centre opened. She has had a wide and varied experience which includes a number of years as an assistant to different federal ministers.

Brian Creamer

Brian Creamer is a recent addition to the Branch. Prior to joining the Branch, he served as an Associate with the Business Council on National Issues. He worked previously with the Research Branch of the Library of Parliament where he dealt with a wide variety of policy issues. In 1980-81, Mr. Creamer worked with MPs of both the Government and Opposition as one of ten Parliamentary Interns selected from across Canada. He has an Honours Degree in Political Science from Ottawa University and an M.A. in Political Science and Public Administration from Carleton University.

Danielle Collard

Danielle Collard has worked as a Program Analyst with the Business Resource Branch for the past three years. Her background and education in economics and industrial engineering have allowed her to approach the question of productivity from many different aspects. Before joining the Centre Ms. Collard worked as a consultant in the areas of productivity, industrial development and regional development.



From left to right: J. Finlayson, C. Pilon, B. Creamer and D. Collard

Activities Of The Business Branch

The chief mandate of the Business Resource Branch is to ensure that the perspective of the business community is reflected in the work of the Centre. Branch staff are also involved in informing the business community about the various initiatives and projects carried out by the CLMPC.

Staff of the Business Branch focus their efforts on a number of areas. First, together with colleagues from the Labour Branch and the Research Support group, they assist in preparing studies and background materials for use in CLMPC Business-Labour Forums and in serving the needs of joint business-labour sector committees. In this connection, the Business Branch is currently involved in preparing materials for the January 1989 CLMPC Forum on Labour Market Adjustment as well as for the Forum on Education and Training for the Work Place which is scheduled to be held in April, 1989.

Second, the Business Branch has recently finished the inaugural issue of a newsletter entitled **Canadian**

Business Bulletin. Published four times a year, the **Bulletin** is intended to make available to Canadian companies and business associations up-to-date information and research findings touching on the subjects of productivity, Canadian competitiveness, and labour market activity. The first issue (published in November) summarizes recent information on indicators of Canadian productivity and competitiveness performance, and also includes short articles on such topics as how to measure productivity, Canada's capacity for science and engineering-based innovation, and labour market adjustment to free trade. Future issues will address such issues as emerging skilled labour shortages, technological innovation to improve productivity, employee participation in technological change, and the increasing importance of the information technology industry to Canadian industrial competitiveness.

Third, the Business Branch will soon begin publishing a new series of

short papers under the heading **Business Perspectives on the Economy.** Written for a non-technical audience, these papers will summarize available information and outline business-oriented viewpoints on a number of economic issues of concern to the business community. The first several papers in this series will deal with the following subjects:

- The implications for the Canadian economy of the major step toward economic integration which the European Community is scheduled to take in 1992.
- The changing role of women in the Canadian labour force and some key issues for employers arising from this trend.
- The overall employment impact of technological change.
- The impact on Canadian business of the current round of multilateral trade negotiations taking place under the General Agreement on Tariffs and Trade.

Education, Training And The Canadian Labour Market

Education and training are increasingly becoming the critical link between achieving a full utilization of the labour force and helping Canadian companies to take full advantage of emerging new growth opportunities. While there is still scope for creating additional employment opportunities by increasing aggregate demand (particularly outside Ontario), there is a growing recognition of the potential for creating more employment and improving productivity and competitiveness through more emphasis on education and training.

In a feature article, to appear in the forthcoming issue of the Quarterly Labour Market and Productivity

Review, evidence is presented that more than ever before there is a need for placing top priority on education and training. Despite the improving educational level of Canadians -- and the growing recognition of the importance of training, by business, labour, and government -- the signs indicate that the demand for skilled workers is outpacing the available supply.

Among the issues identified is the persistence of high unemployment despite the growing number of job vacancies. This leads to the conclusion that possibly more than half of current unemployment is due to labour market mismatches. Other signs of mismatch are the growing

number of firms reporting production difficulties due to shortages of skilled labour, and the high number of unemployed who cannot find employment because they lack the necessary skills, experience and education.

The educational level of Canadians is improving over time, and training has been adopted by governments as their primary labour market strategy. Despite these favourable signs, questions are raised about the success of our education and training institutions -- public and private -- in meeting the requirements of the labour market.

People : The Fundamental Resource

By Stephen Leahey

Historically, North American industrial society has relied upon technology, combined with economies of scale to provide the working framework within which it derived its operating principles. As a consequence, people were regarded more as extensions of machines and their job tasks were broken down to the maximum possible leaving the employees as recipients of simple and narrow skills. External controls were used by way of specialist staffs and detailed procedures with rigorous monitoring. This gave rise to tall organizational charts and autocratic command and control managerial styles.

This worked very well until the advent of three main changes: new technologies which eroded the large economies of scale resident in the older capital-intensive industries; low-cost, high-quality competition on the part of Southeast Asian nations and European countries; and rapid and volatile economic and sectoral changes.

All of this has led to a requirement to assess the fundamental way in which we manage.

Cost-competitive, high-quality product and service providers need to put great reliance on their workforce to cope with change, through better-focussed organizational efforts which stress customer-service orientation for all employees.

The role of machines and technology needs to move into the background with the emphasis being placed on people. To be competitively successful we must rely upon employee involvement. To do this, we must actively develop people as fundamental corporate resources by: providing them with optimum task groupings; equipping them with a broad and multiple set of skills, and above all, involving them in the decisions that affect their daily work.

One fundamental distinction between autocratic and employee involvement

orientations is who exercises control, discipline and guidance. The underlying principle of any involvement process is that everyone in the organization is not only capable but willing to assist the organization toward agreed upon goals and objectives.

In other words, employee involvement is a set of concepts predicated on a strong belief that the vast majority of employees can make noticeable contributions to business objectives if they are provided the opportunity, knowledge, support, and reinforcement to do so.

The need to change managerial styles and approaches within an organization from a command and control approach to employee participation necessitates fundamental changes in corporate culture and the way in which we educate and share decision-making with our people.

Let me describe an approach we are using in Bell Canada, to begin the process of change.

Early in 1985, we undertook a unique improvement process called IMPACT. We established 16 pilots, involving some 1,500 employees.

At the outset, we laid down five primary steps to be used with the pilot groups:

- Senior management's expectations for performance and improvement were to be established and clarified.
- Each of the individual units were to determine what customers, both internal and external, needed from their unit and to clarify the mission of their work group in the light of this knowledge.
- Employees were to be deeply involved in aligning their work groups, products and services with the customers needs.
- Employee-determined measures for efficiency, quality and timeliness were to be established.

- Skills were to be developed within the organizational units to ensure that after the 6-9 month period of intensive interaction was complete, the units could continue on their own in a full employee participation mode.

The first pilot trials were overwhelmingly successful. We were able to report the following key results:

- Significant cost savings, improved quality and increased timeliness.
- Improved customer satisfaction.
- Better alignment of white collar work priorities with the goals and objectives of the organization.
- Much better communication.
- Improved clarity and focus on what was important.

Upon concluding the pilots, modifications were made to the original process in order to have it conform better to our own internal needs. As of now, we have had 130 work units involved in intensive 6-9 month processes involving approximately 10,000 employees. We also have plans in place to cover the bulk of our remaining work force.

Our experience with these processes continues to reinforce the realization that creating and maintaining highly adaptive complex organizations cannot be achieved effectively without the full support of all employees. One of our organizational axioms is that "people support what they help create".

Stephen Leahey is Assistant VP, Operations Planning, Bell Canada International

Working Together provides Viewpoint as a forum for discussion. The contents of this column reflect the views of the author and not necessarily those of the CLMPC.

Labour Market Developments

The rapid employment growth enjoyed by the Canadian economy in recent quarters ended in the third quarter of this year. On a seasonally adjusted basis, employment advanced at only a 1.2 per cent annual rate, down from the 3.7 per cent annual rate experienced between the first quarter of last year and the second quarter of this year (see chart 3). This slowdown in employment growth reflected the continued weakening of the economy relative to last year's very rapid pace of advance.

After falling for five consecutive quarters, the unemployment rate rose to 7.9 per cent in the third quarter from 7.7 per cent in the second quarter. The slower employment growth in part was responsible for this development. In addition, the acceleration of labour force growth to 2.1 per cent (annual rate) in the third quarter from 1.1 per cent in the second quarter contributed to the quarterly rise in the unemployment rate, although the pace of labour force growth was only slightly superior to that experienced in recent years.

The job vacancy rate, as measured by the Canadian Labour Market and Productivity Centre, rose to 4.8 per cent in the third quarter from 4.6 per cent in the second quarter. In contrast to the slowdown in employment growth, the rate of increase of the Help Wanted Index upon which the job vacancy rate is based actually picked up in the third quarter. The concurrent increases in both the unemployment rate and the job vacancy rate suggests that the degree of labour market mismatch is rising.

Competitiveness and Canada's R&D Expenditure Performance

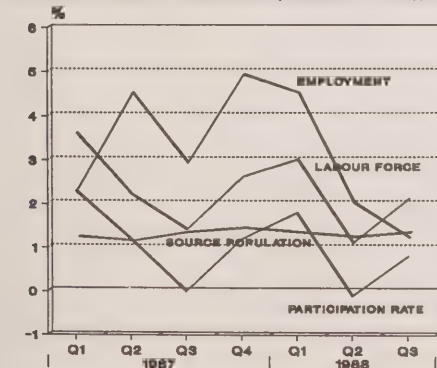
Research and development expenditure constitutes a key determinant of Canada's ability to compete on world markets. Research and development is responsible for the introduction of new products, improvements in the quality of existing products, and more efficient production processes.

Preliminary data for 1987 show that total spending on research and development in Canada increased 6.2 per cent to \$7.6 billion dollars. The share of gross domestic expenditure on R&D in gross domestic product declined to 1.38 per cent from 1.41 per cent in 1986. Statistics Canada expects research and development expenditure to increase 4.4 per cent this year. With the seven to eight per cent projected rise in nominal output, the R&D/GDP share will decline for the third consecutive year.

This downward trend is disturbing. Indeed, one might have hoped that with the increasing competitiveness of world markets and the rapid pace of technological advance, Canada would be spending proportionately more, not less, on research and development. It is also important to note that in relative terms Canada spends proportionately much less on R&D than almost all other major industrial countries. Data from the OECD for 1985, the most recent available, show that the Canadian R&D/GDP share is less than one half the American and Japanese level and well behind the share in Germany, the U.K. and France.

Chart 1
TRENDS IN KEY LABOUR MARKET
VARIABLES, 1987Q1-1988Q3

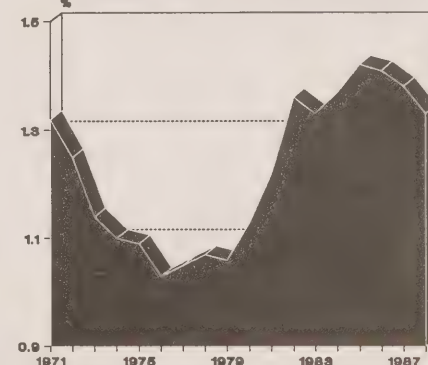
QUARTERLY CHANGE AT ANNUAL RATES, SEASONALLY ADJUSTED



CLMPCO CHART BASED ON STATSCAN DATA

Chart 2
TRENDS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT
EXPENDITURE, 1971 - 88

(GROSS DOMESTIC EXPENDITURE ON R & D
IN CURRENT DOLLARS AS A SHARE OF GDP)



CLMPCO CHART BASED ON STATSCAN DATA

Growth of Service Sector Has Major Implications For the Economy

One of the key structural changes in the Canadian economy in the eighties has been the increased importance of the service sector. This development has had major implications for both the economy and society. The Summer-Fall issue of the Quarterly Labour Market and Productivity Review contains a feature article entitled "The Growth Of The Service Sector And Implications For The Labour Market And Productivity" which explores this topic.

The article looks at trends in the service sector share of output and employment, examines labour market and productivity differences between the goods and service sectors, analyzes factors behind the growth of the service sector, and highlights the impact of this phenomenon on the labour market and productivity. A more detailed CLMPC technical paper on the topic will also be released shortly.

Since 1981 all of the more than 1.2 million net new jobs created in the Canadian economy have been in the service sector. The share of total employment accounted for by the service sector has risen from 66.1 per cent in 1980 to 69.8 per cent in 1987 (see chart 1). Community, business and personal services have been responsible for almost all the increase, with their employment share rising from 29.7 per cent to 32.9 per cent. Health and welfare services, services to business management, and food and accommodation services have been the main sources of the new jobs.

The shift to the service sector is less pronounced in terms of output than in terms of employment. Measured in

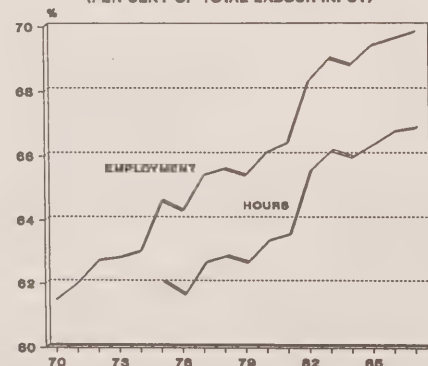
constant 1981 dollars, the service sector share of total output was virtually the same in 1987 as in 1980 at around 60 per cent (see chart 2). The current dollar share, however, did rise in the eighties, reflecting greater price increases for services than for goods.

There are significant differences in the characteristics of service sector workers relative to goods sector workers. On average, wage levels are lower in the service sector, white collar occupations are more prevalent, female and part-time employment is more important, unionization rates are lower, and employment is less subject to seasonal and cyclical fluctuations. The employment shift towards the service sector has meant that the overall characteristics of the labour market now more closely resemble those of the service sector.

The employment shift towards the service sector is best explained by the slower relative productivity growth in the service sector. With real demand increasing at approximately the same rate in both sectors and measured labour productivity growth significantly slower in the service sector, an increasing share of total employment is by definition required to keep the real growth rates of the two sectors equal. Increased contracting out by goods sector firms of services once performed in-house also explains some of the service sector growth.

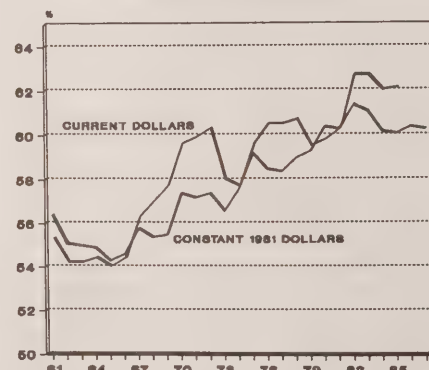
A key conclusion reached by the article is that despite the growth of the service sector, a healthy goods sector is still essential for the overall well being of the economy, as there is little potential for growth in the service sector independent of increases in demand derived directly or indirectly from growth in the goods sector.

Chart 3
TRENDS IN THE LABOUR INPUT SHARE
OF THE SERVICE SECTOR, 1970-87
(PER CENT OF TOTAL LABOUR INPUT)



CLMPC CHART BASED ON STATSCAN DATA

Chart 4
TRENDS IN SERVICE SECTOR OUTPUT
SHARES, 1961-1987
(PER CENT OF TOTAL OUTPUT)



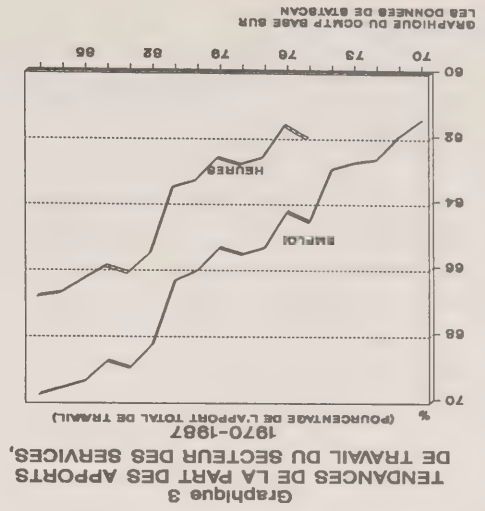
CLMPC CHART BASED ON STATSCAN DATA

La croissance du secteur des services est lourde de conséquences pour l'économie

L'un des changements structurels clés de l'économie canadienne des années 1980 a été l'importance accrue du secteur des services. Ce fait de conjoncture a été lourd de conséquences pour l'économie et la société. Le numéro «été-automne» de la Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité traite de cette question dans un article de fond intitulé «La croissance du secteur des services et ses conséquences pour le marché du travail et la productivité». Le CCMTP publiera aussi bientôt un document technique plus détaillé sur la question.

Depuis 1981, la totalité des plus de 1,2 million de nouveaux emplois nets créés dans l'économie canadienne l'ont été dans le secteur des services. La part de l'emploi total que représente le secteur des services est passée de 66,1 % en 1980 à 69,8 % en 1987 (voir graphique 3). C'est aux services communautaires, commerciaux et personnels que revient presque toute l'augmentation, leur part de l'emploi étant passée de 29,7 % à 32,9 %. Les services de soins de santé et de bien-être social, les services aux entreprises, et les services d'hébergement et de restauration ont été les principales sources des nouveaux emplois.

Le déplacement vers le secteur des services est moins prononcé dans la production que dans l'emploi. En dollars constants de 1981, la part du secteur des services dans la production totale a été à peu près la même en 1987 qu'en 1980, soit autour de 60 % (voir graphique 4). La part en dollars courants a cependant augmenté dans les années 1980, parce que les prix ont progressé plus vite pour les services que pour les biens.



Les caractéristiques des travailleurs du secteur des services présentent des différences marquées par rapport à celles des travailleurs du secteur des biens. En moyenne, les niveaux de salaires sont plus faibles dans le secteur des services, les professions de cols blancs y sont plus répandues, l'emploi des femmes et à temps partiel est plus important, les taux de syndicalisation sont plus faibles, et l'emploi est moins sujet aux fluctuations saisonnières et cycliques. Le déplacement de l'emploi vers le secteur des services a fait que les caractéristiques d'ensemble du marché du travail coïncident désormais avec celles du secteur des services.

C'est surtout le ralentissement de la croissance relative de la productivité dans le secteur des services qui explique le déplacement de l'emploi en faveur du secteur des services. Comme la demande réelle augmente à peu près au même rythme dans les deux secteurs et que la croissance mesurée de la productivité du travail est sensiblement plus lente dans le secteur des services, il faut, par définition, une part croissante de l'emploi total pour maintenir l'égalité entre les taux de croissance réelle des deux secteurs. Une part de la croissance du secteur des services vient aussi de ce que les entreprises du secteur des biens se tournent de plus en plus vers la sous-traitance pour des services qu'ils accomplissaient jadis à l'intérieur.

Une des grandes conclusions de l'article, est que, malgré la croissance du secteur des services, il demeure essentiel pour le bien-être global de l'économie de maintenir un vigoureux secteur des biens, vu que le secteur des services présente peu de possibilités de croissance à moins d'augmentations de la demande découlant directement ou indirectement de la croissance du secteur des biens.



Performance des dépenses de R-D du Canada

Les dépenses de recherche-développement constituent un déterminant-clé de la capacité concurrentielle au Canada sur les marchés mondiaux. On leur doit le lancement de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité de produits existants et l'accroissement de l'efficacité des procédés de production.

Selon les données préliminaires de 1987, les dépenses totales de recherche-développement au Canada ont augmenté de 6,2 %, pour atteindre 7,6 \$ milliards de dollars. La part des dépenses intérieures brutes de R-D dans le produit intérieur brut n'était plus que de 1,38 %, contre 1,41 % en 1986. Selon Statistique Canada, les dépenses de recherche-développement augmentent de 7 % à 8 % de la production nominale, le ratio R-D/PIB de 4,4 % cette année. Par suite de la progression projetée de 7 % à 8 % de la production nominale, le ratio R-D/PIB reculera pour la troisième année consécutive.

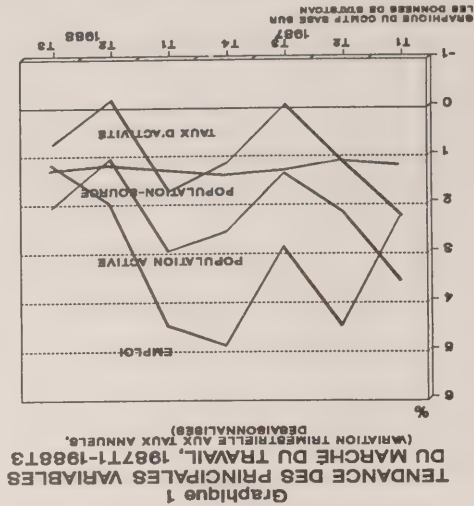
Cette tendance à la baisse est troublante. En effet, on aurait pu espérer que la rapidité croissante des marchés mondiaux et la rapidité des progrès technologiques amènent le Canada à consacrer une plus forte part de ces dépenses, et non une plus faible, à la recherche-développement. Outre la tendance à la baisse du côté des dépenses de R-D dans le produit intérieur brut, il importe de noter que le Canada dépense proportionnellement beaucoup moins en R-D, en chiffres relatifs, que presque tous les autres grands pays industriels. Il ressort des données de l'OCDE pour 1985, les plus récentes disponibles, que le ratio R-D/PIB du Canada correspond à moins de la moitié de ceux des États-Unis et du Japon et qu'il est largement distancé par ceux de l'Allemagne, du R.-U. et de la France.

La conjoncture du marché du travail

La croissance rapide de l'emploi qu'a connue l'économie canadienne ces derniers trimestres vient de prendre fin. Au troisième trimestre de cette année, le taux annuel désajustement de la progression de l'emploi n'a été que de 1,2 %, à comparer à 3,7 % entre le premier trimestre de l'an dernier et le deuxième trimestre de cette année (voir graphique 1). Ce ralentissement de la croissance de l'emploi reflète l'affaiblissement continu de l'économie par rapport à la progression très rapide de l'an dernier.

Après cinq trimestres consécutifs de recul, le taux de chômage est passé de 7,7 % à 7,9 % du deuxième au troisième trimestre. Cela est en partie imputable au ralentissement de la croissance de l'emploi. En outre, l'accélération de la croissance de la population active, qui a atteint 2,1 % (taux annuel) au troisième trimestre par rapport à 1,1 % au deuxième trimestre, a contribué à l'accroissement trimestriel du taux de chômage, même si le rythme de croissance de la population active n'a été que légèrement supérieur à celui des dernières années.

Le taux de postes vacants, mesuré par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité, est passé de 4,6 % à 4,8 % entre le deuxième et le troisième trimestres. Par contraste avec le ralentissement de la croissance de l'emploi, le taux d'augmentation de l'indice de l'offre d'emploi, sur lequel s'appuie le taux de postes vacants, a connu une reprise au troisième trimestre. Les augmentations simultanées du taux de chômage et du taux de postes vacants donnent à croire que l'inadéquation du marché du travail s'accroît.



Les personnes : une ressource fondamentale

par Stephen Leahy

La société industrielle nord-américaine a toujours compté sur la technologie, doublée des économies d'échelle, pour lui donner le cadre de travail d'où elle tire ses principes d'exploitation. En conséquence, les personnes passaient le plus souvent pour le prolongement des machines et leurs tâches étaient fractionnées au maximum, si bien que les employés se retrouvaient avec une qualification fort restreinte. Les contrôles externes s'exerçaient par le biais de spécialistes et de procédures détaillées avec suivis rigoureux. Cela a donné lieu aux organigrammes en hauteur et aux styles de gestion par commande-ment et contrôle autocratiques. Cela a très bien marché jusqu'à l'arrivée de trois grands changements : les technologies nouvelles, qui ont érodé les grandes économies d'échelle caractérisant les vieilles industries à forte intensité de capital; l'avènement d'une concurrence à faible coût et de haute qualité de la part des pays du Sud-Est asiatique et d'Europe; et les changements économiques et sectoriels rapides et volatiles.

Tout cela nous oblige à réévaluer notre mode fondamental de gestion. Les fournisseurs de produits et de services à coûts modiques et de grande qualité doivent compter dans une large mesure sur leurs efforts pour gérer le changement, ainsi que sur le service personnel individuel et sur une meilleure articulation des efforts de l'organisation.

Le rôle des machines et de la technologie doit passer au second plan, et l'accent doit être mis davantage sur les personnes. Pour soutenir la concurrence tout en gardant les coûts au minimum, nous devons pouvoir compter sur la participation des employés. À cette fin, nous devons travailler activement à transformer les personnes en ressources fondamentales de l'entreprise : en optimisant les regroupements de tâches; en leur donnant des ap-

titudes multiples et diversifiées; surtout, en les faisant participer aux décisions qui se répercutent sur leur travail quotidien.

Une distinction fondamentale entre l'autocratie et la participation des employés est la source du contrôle, de la discipline et de l'orientation. Le principe qui sous-tend tout processus de participation est que chaque membre de l'organisation est non seulement capable, mais aussi désireux, d'aider l'organisation à progresser vers des buts et objectifs concrets.

Autrement dit, la participation des employés est un ensemble de concepts partant de la conviction ferme que la vaste majorité des employés peuvent faire une contribution remarquable aux objectifs de l'entreprise, il faut procéder à des changements fondamentaux de la culture de l'entreprise et de la façon dont nous éduquons nos collaborateurs et partageons les décisions avec eux.

Au début de 1985, nous avons, à Bell Canada, institué un processus tout à fait particulier d'amélioration, appelé IMPACT. Nous avons lancé 16 projets pilotes mettant en cause quelques 1,500 employés.

Au départ, nous avons établi cinq étapes primaires à suivre dans les groupes pilotes :

- Les attentes de la haute direction en matière de rendement et d'amélioration devaient être établies et précisées.

- Chacune des unités individuelles devait établir ce que les clients tant internes qu'externes, attendaient d'elle et préciser la mission de son groupe de travail à la lumière de cette définition.

- Les employés devaient chercher activement à aligner leur groupe de travail, leurs produits et leurs services sur les besoins de la clientèle.

- On devait établir des mesures déterminées par les employés en matière d'efficacité, de qualité et de rapidité de service. La première vague d'essais pilotes a connu des succès extraordinaires. Nous avons pu constater les résultats-clés suivants :

- Grandes économies de coûts, amélioration de la qualité et abrégement des délais.
- Amélioration de la satisfaction de la clientèle.
- Meilleur alignement des priorités de travail des cols bleus sur les buts et objectifs de l'organisation.
- Bien meilleure communication.
- Amélioration de la clarté de ce qui était important.

Après les essais pilotes, on a modifié le processus initial pour l'adapter davantage à nos besoins internes. Aujourd'hui, nous comptons couvrir le plus gros du reste de notre effectif. Notre expérience de ces processus a permis de constater que la création et le maintien d'organisations complexes extrêmement souples sont impossibles sans le plein appui de tous les employés. L'un de nos axiomes est que les "personnes appuient ce qu'elles contribuent à créer".

STEPHEN LEAHY est vice-président adjoint, Planification de l'exploitation, Bell Canada International.

Travillons ensemble offre la rubrique "Point de vue" pour stimuler la discussion. Le contenu de cette rubrique reflète les vues de l'auteur et non pas nécessairement celles du CCMTP.

Activités de la Direction des affaires

Le premier mandat de la Direction des ressources des affaires est de voir à ce que les travaux du Centre reflètent la perspective du monde des affaires. Le personnel de la Direction travaille également à informer le monde des affaires sur les diverses initiatives et les divers projets du CCMTP.

Le personnel de la Direction des affaires concentre ses efforts sur un certain nombre de secteurs d'intérêt. D'abord, avec leurs collègues de la Direction du travail et du Groupe de soutien à la recherche, il participe à la rédaction d'études et de documents de travail en vue des forums patronaux-syndicaux du CCMTP et en réponse aux besoins des comités sectoriels mixtes du Centre. À cet

égard, la Direction des affaires s'emploie actuellement à préparer des documents pour le Forum de janvier 1989 sur l'adaptation du marché du travail ainsi que pour le Forum sur l'éducation et la formation pour le marché du travail, prévu pour avril 1989.

En second lieu, la Direction des affaires vient de terminer le premier numéro d'un bulletin intitulé **Bulletin canadien des affaires**. Publié

quatre fois l'an, le **Bulletin** vise à communiquer aux sociétés et aux associations industrielles canadiennes les derniers renseignements disponibles et les plus récents résultats de recherche touchant les questions de productivité, de compétitivité canadienne et d'activité du marché du travail. Le premier numéro (publié en novembre) résume les renseignements récents sur les indicateurs de performance de la productivité et de la compétitivité au Canada, et présente également de courts articles sur des sujets comme la mesure de la productivité, la capacité d'innovation du Canada en matière de sciences et d'ingénierie, et l'adaptation du marché du travail au libre-échange. Les futurs numéros traiteront de questions comme les nouvelles pénuries de main-d'œuvre qualifiée, l'innovation technologique pour améliorer la productivité, la participation des employés au changement technologique et l'importance croissante de l'industrie de la technologie de l'information pour la compétitivité industrielle canadienne.

En troisième lieu, la Direction des affaires commencera sous peu à

L'instruction, la formation et le marché du travail canadien

d'adaptation, il évoque le nombre croissant d'entreprises qui ont des difficultés de production à cause de pénuries de main-d'œuvre spécialisée, et le nombre élevé de chômeurs qui ne peuvent se trouver d'emploi parce qu'ils n'ont pas la qualification, l'expérience et l'instruction nécessaires. Le niveau d'instruction des Canadiens s'améliore avec le temps, et les gouvernements ont surtout articulé leur stratégie du marché du travail sur la formation. Malgré ces indices favorables, il est permis de se demander si nos établissements d'enseignement et de formation -- publics et privés -- réussissent à répondre aux besoins du marché du travail.

de la productivité présente des faits qui prouvent que, plus que jamais, l'instruction et la formation doivent avoir la première priorité. Malgré l'amélioration des niveaux d'instruction des Canadiens -- et une conscience de plus en plus vive de l'importance de la formation, chez les patrons, les travailleurs et les gouvernements -- tout indique que la demande de travailleurs spécialisés distorde l'offre. L'article traite notamment de la persistance d'un chômage élevé malgré la croissance du nombre de postes vacants. Cela amène à conclure que plus de la moitié du chômage actuel est peut-être dû à des inadéquations du marché du travail. Parmi les autres indices

De plus en plus, l'instruction et la formation constituent le lien critique entre la pleine utilisation du marché du travail et la possibilité pour les entreprises canadiennes de tirer plein parti des nouvelles occasions de croissance. Certes, il est toujours possible de créer de nouvelles occasions d'emploi en augmentant la demande globale (particulièrement en dehors de l'Ontario), mais on reconnaît de plus en plus la possibilité de créer plus d'emplois et d'améliorer la productivité et la compétitivité en mettant davantage l'accent sur l'instruction et la formation. Un article de fond qui paraîtra dans le prochain numéro de la Revue trimestrielle du marché du travail et

TRAVAILLONS ENSEMBLE INTRODUIRE LA DIRECTION DES RESSOURCES DES AFFAIRES ET SES ACTIVITÉS

La structure du Centre canadien du marché du travail et de la productivité en reflète le caractère bipartite, avec sa Direction des ressources des affaires et sa Direction des ressources du travail. Mais cette structure ne reflète pas seulement le bipartisme du Centre : elle permet en outre l'intégration des intérêts des partenaires au niveau de la mise en oeuvre du programme.

L'orientation opérationnelle vient du Chef de la direction du Centre, appuyée par un service central de recherche.

Jock Finlayson

Depuis septembre 1988, Jock Finlayson est le nouveau directeur de la Direction des ressources des affaires

du Centre. Avant son arrivée au Centre, il était économiste auprès d'une grande société de conseils en gestion de Toronto. De 1983 à 1986, il a été directeur des Politiques et de la Recherche auprès du Conseil canadien des chefs

d'entreprises, l'un des organismes fondateurs du CCMTP. M. Finlayson a aussi été chercheur et chargé de cours universitaires au Canada et aux États-Unis.

M. Finlayson, qui a fait ses études à l'Université de la Colombie-Britannique, à Queen's et à l'Université Yale, est titulaire de grades de premier et de deuxième cycles en sciences politiques et en économie, et détient également une maîtrise en gestion de l'Université Yale. Auteur ou co-auteur de deux livres et de plus de 20 articles et communications, il a signé de nombreux textes sur diverses questions d'intérêt public.

Claudette Pilon

Claudette Pilon assure le soutien administratif pour la Direction des affaires depuis les débuts du Centre. Elle possède à son crédit une grande expérience dont de nombreuses années à titre d'adjointe fédéraux.

Brian Creamer

Brian Creamer vient de faire son entrée à la Direction des ressources des affaires. Auparavant, il remplissait le rôle d'associé auprès du Conseil canadien des chefs

d'entreprises. Il a déjà travaillé au Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement, où il a étudié une vaste gamme de questions d'intérêt public. En 1980-1981, M. Creamer a travaillé avec des députés du gouvernement et de l'Opposition, étant l'un des dix stagiaires parlementaires recrutés à travers le Canada. Il a un grade spécialisé en sciences politiques de l'Université d'Ottawa et une maîtrise

Danielle Collard

Danielle Collard est à la Direction des ressources des affaires depuis 3 ans. Ses travaux ont entre autre porté sur la productivité. Sa formation en économie et en génie industriel lui permet d'aborder les problèmes de productivité sous différents aspects. Avant de rejoindre le Centre, Danielle travaillait à titre de consultant dans les domaines de la productivité, du développement industriel et du développement régional.

De gauche à droite: Jock Finlayson, Claudette Pilon, Brian Creamer, Danielle Collard



Planification des ressources humaines dans l'industrie spatiale

ale des machinistes et des travail-

leurs de l'aérospatiale.

«En définitive, la participation à

l'industrie spatiale globale compétitive dépendra de l'existence d'une certaine masse critique de per-

sonnes hautement qualifiées au

Canada», de soutenir Ron

McCullough de Spar Aérospatiale.

Le rapport final du Comité du SAAI

a été présenté au ministre de

l'Emploi et de l'Immigration le

2 décembre 1988. Prenant la

parole lors de la conférence de

validation, Stephen Matthews (dirc-

teur général, Direction des services

au marché du travail), a déclaré :

«Nous attendons le rapport avec im-

patience et apprécions de tous les

efforts que vous avez investis dans

sa préparation. Le résultat attendu

de ce rapport est le changement, et

les personnes présentes ici sont les

vérifiables catalyseurs du change-

ment.»

«C'est la première fois qu'un Comité

national du SAAI travaille de concert

avec le CCMTP. C'est un par-

tenariat parfait, car les deux organes

semblables», de conclure

Théo Luykenaar, président du

Comité du SAAI.



Devant, de gauche à droite: Peter Broadhurst, Theo Luykenaar, et Louis Erlichman, membres du comité. 2ième rangée: John Bettes, membre du comité, Lenore Burton, CCMTP et Gunter Rochow, EIC

timents, travaillent dans le

domaine de l'espace au Canada.

Le 20 octobre 1988, les

représentants de l'industrie et des

travailleurs se sont joints aux

membres du Comité du SAAI au

Delta Ottawa pour examiner et

valider les résultats de l'enquête.

Les participants à la conférence

n'ont pas caché leur enthousiasme

au sujet du processus qui a pu per-

mettre de réunir le gouvernement,

les affaires et les syndicats pour

dégaier un profil des ressources

humaines de l'industrie et s'attaquer

aux pénuries de main-d'oeuvre.

Ces pénuries sont particulièrement

aiguës dans les professions criti-

ques de l'ingénierie et de l'usinage.

Les questions concernant

l'éducation et la formation, le recrute-

ment à l'étranger et les politiques

gouvernementales, comme le

Programme spatial canadien, étaient

au centre des débats.

«Cette industrie témoigne de la

nécessité d'une intervention publi-

que plus active dans les politiques

canadiennes touchant l'industrie et

la main-d'oeuvre. L'espace est l'un

des domaines où les marchés ne

sauraient manifestement être laissés

à eux-mêmes», déclarait Louis Er-

lichman de l'Association internation-

Cet été, le CCMTP a réalisé une

enquête auprès des entreprises

travaillant dans le domaine spatial

pour le Comité des projets spatiaux

du Service national d'aide à

l'adaptation de l'industrie (SAAI).

Les membres du Comité du SAAI

comprendant : John Bettes des

Travailleurs canadiens de

l'automobile, Louis Erlichman de

l'Association internationale des

machinistes et des travailleurs de

l'aérospatiale, Peter Broad-

hurst de l'Association des industries

aérospatiales du Canada, et

John Reid de l'Association

canadienne de la technologie

avancée, ainsi que des membres

d'office de divers ministères

s'intéressant à l'industrie spatiale.

Le Canada se doit d'avoir une in-

dustrrie spatiale concurrentielle et

viabile s'il veut protéger son avenir

économique, non seulement parce

que l'industrie est rentable et qu'elle

a un fort contenu de valeur ajoutée,

mais encore parce qu'elle est un

exemple du genre d'industrie in-

novatrice à base scientifique suscep-

tible de produire les biens et ser-

vices à échanger à l'étranger.

Dans l'industrie spatiale, la planifica-

tion des ressources humaines a

toujours été difficile parce que

l'industrie est toujours à l'état de

projet. En outre, il est très difficile

de réunir de l'information sur cette in-

dustrie, parce qu'elle est un petit

sous-groupe débordant sur d'autres

grands secteurs industriels comme

l'aérospatiale et les

telecommunications. Actuellement,

les pénuries de main-d'oeuvre

entraînent son expansion et

l'empêchent de participer pleine-

ment aux projets spatiaux du gouver-

nement fédéral, comme la Station

spatiale, Radarsat et Msat.

L'enquête s'articulait donc sur la

planification des ressources

humaines. Le CCMTP a pu inter-

roger la majorité des entreprises de

l'industrie spatiale et obtenir de

3,200 personnes qui, selon les es-

Le Comité sectoriel de la construction du CCMTP publie un mémoire sur l'impôt

Le Comité sectoriel de la construction du CCMTP a présenté aux ministères concernés du gouvernement fédéral un mémoire sur les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu traitant de la possibilité de déduire les frais professionnels du revenu imposable des travailleurs de la construction qui doivent, d'une façon temporaire, s'absenter de leur résidence permanente pour travailler. Le Comité a conclu que le traitement fiscal de ces frais constitue un obstacle majeur à la mobilité des travailleurs et au maintien d'une industrie efficiente de la

construction au Canada. En outre, le traitement existant est la négation des principes fondamentaux d'équité en fiscalité : plus particulièrement, le régime fiscal désavantage les travailleurs de la construction par rapport aux autres travailleurs se trouvant dans des situations semblables. Afin de corriger l'inéquité et de réaliser une plus grande efficacité pour l'industrie, le Comité a spécifiquement recommandé un changement d'interprétation de la Loi de l'impôt sur le revenu, plutôt

Une nouvelle série de documents de travail

Le personnel des Directions des affaires et du travail du CCMTP préparera une nouvelle série conjointe de documents de travail. Ces textes expliqueront les points de vue respectifs du patronat et des syndicats sur des questions-clés intéressant le mandat du CCMTP. Le premier numéro mettra l'accent sur la formation et le recyclage, qui sont aussi le thème du Forum du CCMTP d'avril 1989. On reconnaît partout la nécessité d'améliorer les politiques et programmes de formation, et ce document servira à mettre en lumière les points d'entente entre le patronat et les syndicats sur les questions de formation.

Directeur nommé au nouveau conseil de la Chambre de commerce

Le directeur de la Direction des affaires, Jock Finlayson, vient d'être nommé au Conseil consultatif du programme OBUECTIF 2000 de la

La Direction des ressources du travail prépare un nouveau manuel de référence pour les chercheurs syndicaux. Ce manuel se veut une source de référence commode pour les chercheurs affectés à des questions d'intérêt public - notamment celles qui ont des incidences sur le marché du travail et la productivité. Bien que conçu d'abord et avant tout pour le personnel des syndicats et des centrales syndicales, le manuel devrait aussi rendre de précieux services aux autres chercheurs qui s'intéressent à l'analyse du marché du travail et des politiques publiques. Le manuel, qui sera sous forme de livre broché, comprendra des références annotées pour à peu près toutes les grandes sources d'information publiée d'intérêt pour les chercheurs syndicaux. Il présentera des notes d'application expliquant l'utilisation de chaque source d'information, avec des exemples d'applications typiques. Il devrait paraître au début du nouvel an.

qu'un changement à la Loi elle-même. Si, selon l'interprétation de la Loi, le travailleur de la construction était considéré comme étant "d'une manière habituelle", tenu d'une façon temporaire, d'exercer les fonctions de son emploi ailleurs qu'au lieu même de l'entreprise de son employeur ou à différents endroits, l'inéquité disparaîtrait, au profit d'un gain d'efficacité, en ce sens que les frais professionnels des travailleurs de la construction seraient alors déductibles pour fins d'impôt.

Rédactrice: Ellen Wathen

Travaillons Ensemble est publié par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Ce bulletin est offert pour stimuler la discussion, donc ses articles ne reflètent pas nécessairement l'opinion du CCMTP. La reproduction de bien qu'aucune reproduction ne soit permise sans autorisation.

Le bureau de rédaction: 116 Albert, 91ème étage, Ottawa, Ontario, K1P 5G3.

TRAVAILLONS ENSEMBLE



BULLETIN DU CENTRE CANADIEN DU MARCHE DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ

AUTOMNE 1988

Le Centre annonce ses prochains forums

Le forum sur les politiques d'adaptation aura lieu le 25 et le 26 janvier, à Ottawa.

Le rapport du Groupe de travail patronal-syndical, qui s'était vu charger, à l'occasion du Forum sur les stratégies commerciales pour le Canada, d'examiner les politiques industrielles et les politiques d'adaptation du Canada, sera présenté aux participants au forum de janvier.

Le rapport est le fruit d'une année et demie de délibérations de la part de trois représentants supérieurs du monde du travail et de trois représentants supérieurs des travail-

leurs : Jalyn Bennett, Compagnie d'assurance-vie Manufacturiers du Canada; Gérard Docquier, Métallurgistes unis d'Amérique; James McCambly, Fédération canadienne du travail; Roger Phillips, IPSCO Inc.; Nancy Riche, Congrès du Travail du Canada; et Thomas Savage, ITT Canada.

Les recommandations visent les politiques et programmes du gouvernement et de l'industrie. Le rapport expose les mesures appropriées que ce Groupe de travail bipartite juge nécessaires pour aider patrons et travailleurs à s'adapter à un environnement économiquement changeant.

Le Centre prête main forte à l'industrie des plastiques

La date et le thème du troisième forum du Centre sont également arrêtés. Les 19 et 20 avril, divers chefs d'entreprise et dirigeants syndicaux se réuniront pour étudier l'éducation et la formation dans le marché du travail. Sous cette rubrique générale, le forum traitera des questions de formation, ré-formation, habiletés générales et l'alphabétisation. Le CCMTP a identifié la formation dans le marché du travail comme étant une question prioritaire méritant plus de recherche et de discussions patronales-syndicales.

de la transformation des plastiques au Canada. Le questionnaire d'enquête s'adressera à plus de 1.750 sociétés.

Les résultats de l'enquête serviront à évaluer l'adaptation requise par l'industrie des matières plastiques. Il y aura un rapport à l'intention du ministre d'Emploi et Immigration Canada et du ministre de la Formation professionnelle de l'Ontario. Au nombre des initiatives qui pourraient en découler, il faut compter l'établissement d'un Centre national de formation pour la transformation des plastiques, la création d'un programme de formation à distance et de formation maison, et la promotion de la « formation modulaire fondée sur le rendement », comme modèle approprié de formation.

Un nouveau Comité mixte du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie vient de se voir confier le soin de définir les besoins en ressources humaines de l'industrie des plastiques et de proposer une stratégie appropriée. Le Comité est formé d'employés (représentés par le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, et par l'Union des ouvriers unis du caoutchouc, du liège, du linoléum et du plastique d'Amérique) et d'employeurs (représentés par la Société des industries du plastique du Canada).

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité seconde

est mise en œuvre d'une enquête destinée à évaluer les besoins en ressources humaines de l'industrie

L'industrie canadienne des plastiques est l'une des plus dynamiques du Canada. Cependant, si l'industrie veut répondre aux besoins d'un marché international de plus en plus compétitif, elle doit absolument améliorer sa productivité. En même temps, il importe d'analyser les conséquences des besoins changeants de qualifications sur la main-d'œuvre actuelle de l'industrie plastiques.

L'élément critique, dans la satisfaction des besoins de l'industrie canadienne des plastiques en

matière de nouveaux types de qualifications et dans la facilitation de l'adaptation des employés acc-

recyclage.



WORKING TOGETHER

1989 Number One

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

National Consultation On CEIC's Labour Force Development Strategy

The Board of Directors of the Centre has accepted a proposal, made by the Minister of Employment and Immigration, to play an integral role in managing the public consultations on the federal government's Labour Force Development Strategy.

While many Board Members are opposed to the government's changes to the Unemployment Insurance Program and will continue to express their views, they feel, nevertheless, that issues relating to training for the workplace are of fundamental importance to business and labour. As the labour market partners, business and labour must become more involved in the delivery of government programs to ensure that these programs better meet the needs of the labour market.

On June 7, 1989 thirteen national organizations, representing business and labour, women's organizations, social development groups and the community colleges, met with the Minister of Employment and Immigration to launch the national consultation process. The consultation will take place over a five to six month period beginning in July with the first meetings of the six Task Forces set up to study the issues.

Each Task Force, made up of members from the business and

labour communities and representatives from the other national stake-holder organizations, will be charged with the responsibility of addressing one of the following areas:

- Apprenticeship/New Entry Programs
- Co-operative Education
- Approaches To Human Resource Planning
- Programs For Social Assistance Recipients
- Programs For Unemployment Insurance Beneficiaries.
- Programs For Older Workers.

The Task Forces will meet several times over the course of the summer to discuss and analyse the various federal training and adjustment programs. Their conclusions with regard to the design of existing programs as well as the creation of new ones will be presented, in the form of a report, to the participants of a national symposium to be held in October or November. In total five symposia will be held. (The topics of Apprenticeship, New Entry Programs and Co-operative Education will be collapsed into one symposium on Entry-level Training).

Participation in the symposia will be by invitation. Each symposium

will involve approximately one hundred people.

Participants will discuss the issues, using the Task Force reports as a point of departure. Following the symposia, the reports themselves may be amended, where necessary, to reflect the discussions which took place. The reports then will be synthesized into one larger report which will be forwarded to the Minister of Employment and Immigration.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged, however no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial Offices: 116 Albert Street, 9th floor, Ottawa, Ontario, K1P 5G3.

ISSN No. 0832-7939

Centre Undertakes Joint Business/Labour Research Project On Forest Products

The Business and Labour Branches of the Centre are working on a joint research project dealing with technological change in the forest-products industry. The project will focus on the reasons for implementing new technology, the nature of the changes, their impact on the workforce, and measures used to facilitate the implementation process. Emphasis will be placed on successes in achieving productivity gains while mitigating the adverse effects of technological change.

The forest products industry has undertaken massive change in the past several years partly due to a \$500 million modernization program between 1979 and 1985. Associated with industry's effort to improve competitiveness was consid-

erable labour displacement which included an overall 10% drop in employment.

The study is based on case studies. In-depth interviews are being conducted on location at a variety of plants and workplaces across Canada.

CLMPC To Hold Annual Business/Labour Forum On The Economy

The Centre will organize a National Business/Labour Forum On The Economy to allow business and labour leaders to come together to discuss some of the key economic issues facing the country.

Unlike other CLMPC Forums which focus on specific and more defined topics, the participants of the Forum will debate broad topics such as monetary policy, unemployment, the deficit and fiscal policy, regional development and

Canadian competitiveness. Also unlike other Forums no Task Force will be set-up in advance to study the issues and prepare a position paper for presentation to the participants.

Forum discussions will take place in both plenary sessions and workshops focussing on specific topics.

The Forum is scheduled for the late fall and it will become an annual event.

Centre To Publish Annual Review

The first edition of the CLMPC Annual Review will be available in August. It overviews Centre activities of the past year and provides an overview of developments in the labour market as well as productivity and competitiveness trends in the eighties. The Annual Review also highlights the areas where the Centre will focus its energies in the coming year.

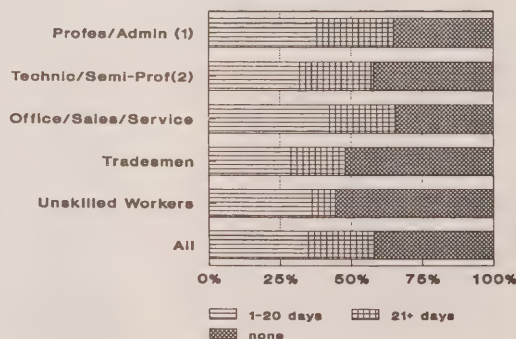
Speaking Out On Training: A CLMPC National Survey

Despite the growing interest in training, information on the extent and adequacy of training, as well as on comparisons of training policies and efforts, is quite limited. To help fill this gap the CLMPC has launched a multi-faceted research program on training. One element is a national survey of Canadians conducted with the Environments Research Group to learn more about public attitudes toward training issues.

The survey, which is based on interviews of just over 2000 individuals aged 18 and over, was conducted between March 7 and March 28, 1989. It found that while most Canadians believe that training and retraining is essential to their continued success (67% of all full-time employees), many working Canadians feel they are not getting enough training to enable them to meet the challenges of technological and competitive change. Moreover, 70% of all full-time employees see the importance of training, retraining and education increasing in the future.

However, despite the strong consensus on the need for training, most Canadian workers apparently receive little or no training. A recent survey of industry training, con-

Chart 1
Incidence of Training
During Last Two Years



Source: CLMPC Training Survey
(1) Incl. owners of large firms
(2) Incl. owners of small firms

ducted by Statistics Canada for the Department of Employment and Immigration found that only one-quarter of Canadian firms actually spent money on formal training for their employees. On an employee basis, the amount of private-sector spending on training is about half of that spent in the United States.

According to the CLMPC Training Survey, 41 per cent of all full-time employees received no training over the last two years, while an additional 18 per cent received one week or less. And more than half (53%) of unskilled workers, who arguably have the greatest need for job training, received none. In fact according to a profile developed by the CLMPC from the survey data, those who received job training during the last two years tended to be employed full time in a managerial or professional occupation, were inclined to be younger in age, have a university education and earned more than their fellow Canadians.

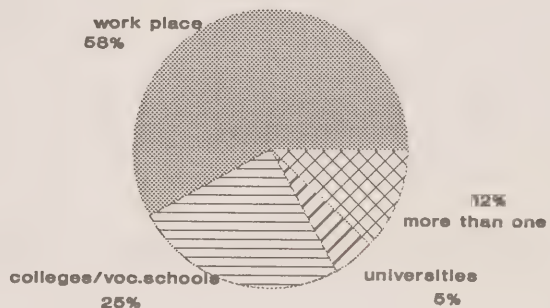
Not surprisingly, a significant number of Canadians fear that they are not adequately prepared to adapt to labour market change. Thirty per cent of full-time employees feel they do not have the proper education, training and experience to find, if they were to lose their jobs tomorrow, attractive alternative employment opportunities. Lack of preparedness for job and career change is particularly high among unskilled workers (52%).

Although traditionally Canada has relied on institutions to provide not only education but also skill training relevant to the work place, most Canadians believe that the work place itself should be the main place where individuals receive skill training. More than half of adult Canadians (58%) say that training is carried out most effectively in the work place. Technical colleges and vocational schools were the second most popular choice

(25%). These results highlight the need for a central role by employers in providing the right kind of workplace training.

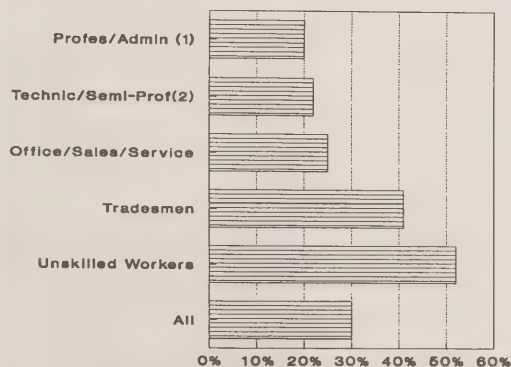
Canadians also believe that next to the federal government (27%), individual companies (22%) should have the primary responsibility for education, training and retraining of the work force. Another 18 per cent feel this responsibility should fall on provincial governments. The survey findings concur with the recommendations of the CLMPC Task Force On Adjustment, which argued that the federal government should assume the lead role in developing a national strategy to upgrade the skill of the work force.

Chart 3
Where Training is
Most Effectively Carried Out



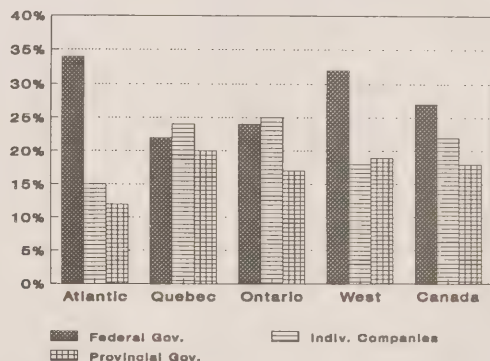
Source: CLMPC Training Survey

Chart 2
Percent Unprepared for Job Change
Due to Lack of Train/Educ/Experience



Source: CLMPC Training Survey
(1) Incl. owners of large firms
(2) Incl. owners of small firms

Chart 4
Who Should Have Primary Responsibility
For Training and Education



Source: CLMPC Training Survey
Educational institutions, workers, unions
and non-replies accounted for 33%

New Projects For Centre Construction Sector Committee

The Construction Sector Committee has undertaken the following five projects: an analysis of the age profile of major construction trades by province; an analysis of the inter-provincial mobility of construction workers; a review of enrollment trends and drop-out rates in apprenticeship programs by province for the period 1974-86; an analysis of factors affecting apprenticeship program drop-out rates and work activities of those who complete apprenticeship programs; and an examination of overall supply/demand balance in construction trades.

The Centre has completed a paper entitled *Apprenticeships in the Construction Trades: Trends in the Eighties*. This paper provides a comprehensive overview of apprenticeship trends in major construction trades in the eighties,

both at the national and provincial level. Its major finding is that the recession of the early 80s resulted in a large decline in new registration in apprenticeship programs and a four year lag in completions. In recent years new registrations have increased significantly.

In October, the Centre will issue a paper entitled *The Age Structure of Construction Tradesmen: Trends in the Eighties*. It gives a detailed analysis of the trends in the age structure of construction workers, both for all occupations and for selected occupations. Analysis is at both the national and provincial level. The major finding is that trends in the age structure are very sensitive to cyclical developments. The rapid growth in construction in the seventies resulted in an influx of younger workers and reduced the age in

construction trades. This trend was reversed in the first half of the eighties when employment levels in construction trades fell because of the recession and its aftermath. The pick-up in construction activity in the last two years has again led to the entry of many younger workers and lowered the average age.

The CLMPC, in conjunction with Employment and Immigration, is financing a survey of recent participants in apprenticeship programs. The purpose of the survey is to analyze the factors affecting drop-out rates as well as the work activities of those who completed their programs.

The study on inter-provincial mobility of construction workers uses recently released 1986 census data from Statistics Canada. It will be completed in October 1989.

THE FORUM PROCESS

Business And Labour Reach Agreement On Adjustment Issues

Key leaders of Canada's business and labour communities reached an agreement on adjustment issues earlier this year at the National Business/Labour Forum On Adjustment organized by the Centre. The historic two-day session was described by participants as a breakthrough in business-labour dialogue.

The basis for the Forum discussions was the Report of the Business/Labour Task Force On Adjustment, entitled *Working Together To Manage Change*.

The Forum reached two overriding conclusions. First, a principal obstacle preventing the development of more effective adjustment policies is jurisdictional fragmentation and often competing objectives among Canada's thirteen governments. Co-operation on an

unprecedented level is a prerequisite for managing change effectively. Second, there is a need for a shift away from government towards the labour market partners in the design and delivery of labour market programs. This will require both a more open attitude on the part of governments, and new efforts by business and labour to reach a common understanding of their goals.

Any policy for managing change must balance the needs of employers and workers. Achieving both efficiency and equity in the process of change will require new initiatives which shift the focus of adjustment programs from firms to individuals. In designing these programs, a balance must be struck between short-term measures to assist individuals who are threatened with unemployment

and longer-term measures that make the economy more adaptable and therefore reduce the burden of adjustment on individuals.

The Task Force report and the Forum discussion focussed on two broad topics: policies for managing change and effective means for joint business/labour co-operation to facilitate change.

POLICIES FOR MANAGING CHANGE

Changes in labour market programs

Business and labour participants identified the lack of co-ordination between levels of government and government departments as one of the most serious impediments to effective labour market policy. Federal/provincial balkanization was seen as undermining our com-

petitiveness relative to other countries. There was unanimous agreement that inter-governmental co-ordination should be improved. The Forum endorsed the Task Force recommendation that a permanent federal-provincial Council of Ministers responsible for labour market issues be established and that it meet with the CLMPC on an annual basis.

Much of the Task Force discussion focussed on training programs. There was agreement that business and labour should step up joint efforts to develop co-ordinated national training strategies. They agreed that the highest priority should be on the development of skills which are useful to more than one employer as well as improved transferability of skill certification between provinces.

The issues of illiteracy and basic skills development were recognized as key priorities. Both business and labour felt strongly that the federal government should assume the lead in creating national programs to address these problems with the co-operation of the provinces and the labour market partners.

A need was also seen for greater collaboration between governments and government departments in developing retraining programs to deal with the growing problem of skill obsolescence.

Encouraging on-the-job training

The lack of adequate on-the-job training in the private sector was also recognized as a serious problem by Forum participants.

Many participants noted that a serious disincentive to this type of training is the fact that some companies "raid" other employers for skilled workers or rely on immigration rather than operate their own training programs. The consensus was that the solutions are to be found at the industry level and that

voluntary joint training programs would be part of the solution.

Facilitating Industrial Growth and Adjustment

Forum participants recognized that industrial policy plays a major role in the process of economic change and that better coordination of industrial and labour market policies is required to promote adjustment in Canada.

The CLMPC Task Force emphasized that the reallocation of resources towards sectors of the economy in which they can yield the most lasting economic benefits will produce a better standard of living for society as a whole.

To support the development of competitive, technologically sophisticated industries, a stronger national commitment to research and development (R&D) is essential. All business and labour participants agreed that Canada should increase its current low level of R&D spending to a level more commensurate with what our major economic competitors have achieved.

Canada suffers from a lack of co-ordination between industrial and labour market programs bearing on adjustment and from insufficient business and labour input into the design and administration of these programs. Both business and labour participants agreed that, as in so many areas of Canadian public policy, fragmentation of jurisdiction between Ottawa and the provinces and between different federal agencies and departments has undermined efforts to develop coherent policies. Therefore, they accepted the Task Force recommendation that federal regional development agencies be directed to work closely with regional offices of CEIC and appropriate provincial government departments to develop a more coherent set of industrial and labour market programs tailored to meet regional needs.

WORKING TOGETHER

Business and labour participants endorsed the view that significant institutional changes are required to provide a much greater role for business and labour in the policy-making process. As the two principal labour market partners, they should be more actively involved in the actual administration of labour market programs.

Two specific Task Force recommendations relating to the administration of unemployment insurance and other labour market programs were discussed at length. There was unanimous agreement that greater business and labour representation and input in the design and operation of these programs is urgently required. This is one area of the Task Force report which the Forum agreed should be examined in greater detail. Participants recommended that further work on these issues be undertaken through the auspices of the Centre.

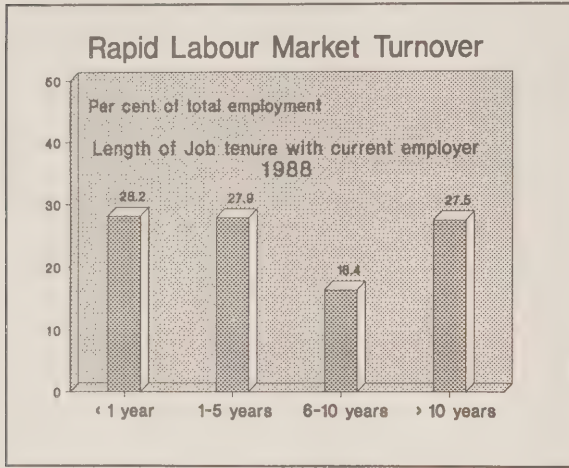
The Forum emphasized the valuable role of the federal government's Industrial Adjustment Service (IAS) in facilitating business/labour co-operation on adjustment issues. Participants also agreed that the IAS could be made more effective if its activities were carried out on a direct and continuing basis through a business/labour council. It was felt that IAS funds should be expanded as demand for the program increases.

Finally, under the same theme of greater business/labour input, the Forum endorsed the Task Force recommendation calling for local Labour Market Councils to be co-chaired by labour and business representatives. The Forum agreed that the current system of Local Advisory Committees under the Canadian Jobs Strategy was ineffective and unduly politicized.

Trends In The Labour Market

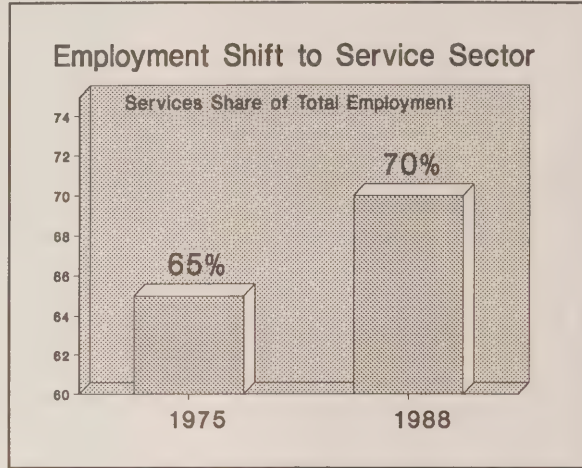
Rapid Turnover In The Labour Market

More than one quarter of employed Canadians have been in their present job for less than one year. And well over half of Canadian employees have no more than five years of tenure in their present job. It is also worth noting that some of this "turnover" is caused by temporary breaks in employment with the same employer.



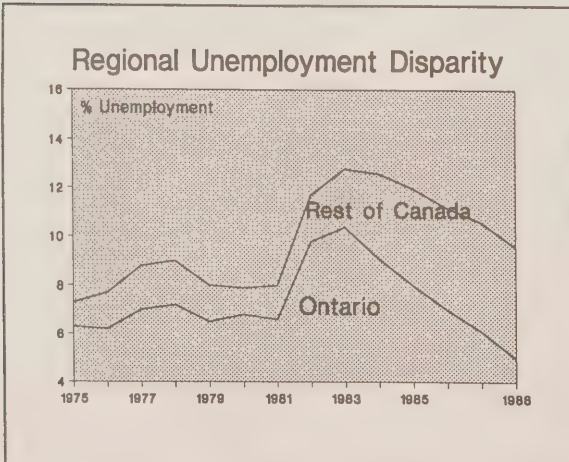
Employment Shift to Service Sector

Another trend has been the employment shift away from the goods-producing sector, towards the service sector. As this chart shows, the percentage of total employment represented by the service sector rose from 65 per cent in 1975 to 70 per cent last year. In fact, since 1981, virtually all net new jobs have been in the service sector.



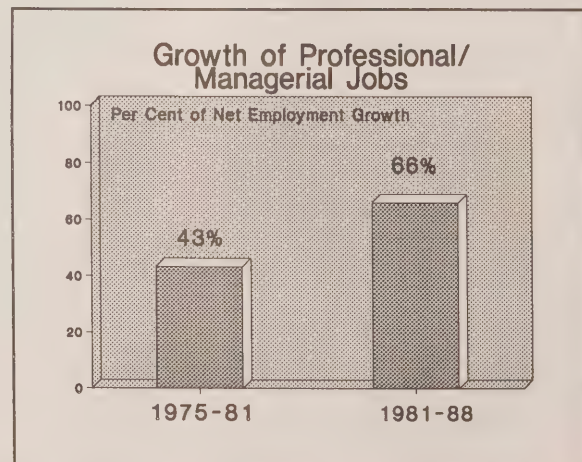
Regional Unemployment Disparity

The large and growing disparity in unemployment between Ontario and the other regions can be seen below. The unemployment rate differential between Ontario and all of the rest of Canada has grown from one per cent in 1975 to almost 5 per cent today. Between 1981 and 1988, 54 per cent of all new jobs were created in Ontario.



Growth of Professional/Managerial Jobs

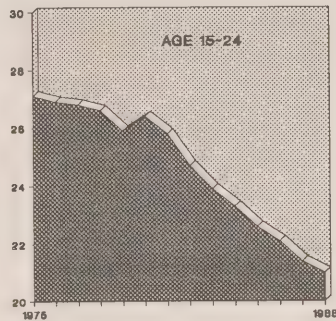
Professional and managerial jobs are becoming an increasingly important component of employment. Between 1981 and 1988 these occupations (as defined by Statistics Canada) accounted for two thirds of net employment growth. This compares with about 43 per cent over the period 1975-1981. Between 1981 and 1988, the share of employment represented by professional and managerial occupations rose from 25 per cent to 29 per cent.



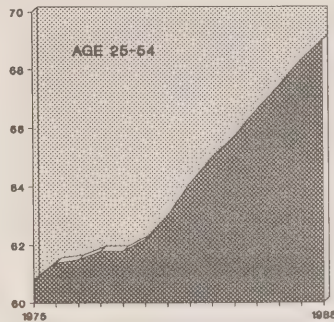
Aging of the Labour Force

The gradual aging of the labour force, as a result of the end of the baby boom in the 60s, is another important trend. The proportion of younger labour force participants, aged 15 to 24, has been falling. At the same time, the labour force share of the 25-54 age group has increased. The 55 and over age group share has been falling until recently, but this group's share is projected to increase rapidly after the year 2000. The chart below shows future trends in the 55 and over age group as a percentage of the total working age population.

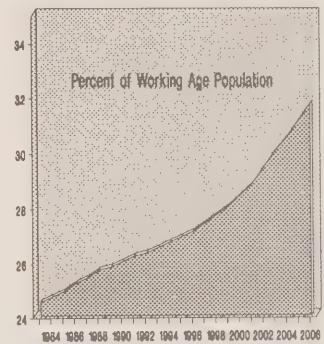
Aging of the Labour Force
(per cent of labour force)



Aging of the Labour Force
(per cent of labour force)



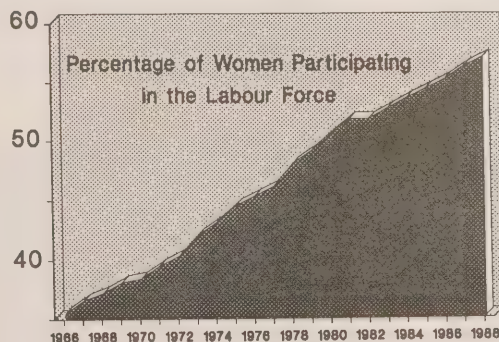
55 and Over Age Group



Rising Female Labour Force Participation

The female labour force participation rate is continuing to rise. Over the period shown here, 1966 to 1988, the proportion of women who participate in the labour force rose from about 35 per cent to 57 per cent. In 1988 women made up 44 per cent of the labour force, compared with only 32 per cent in 1966.

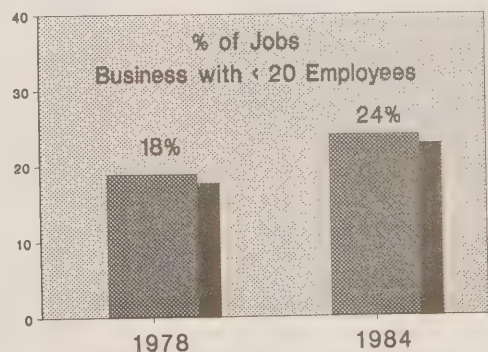
Rising Female Labour Force Participation



Importance of Small Business Employment

The final labour market trend which we discuss is the disproportionate number of new jobs which have been created in recent years by small business. This growth has been especially prevalent in the service sector. The percentage of jobs in business with less than 20 employees rose from 18 per cent in 1978 to 24 per cent in 1984.

Importance of Small Business Employment



Training And Skill Shortages In The Plastics Processing Industry

By Boyd Neil

Not long ago, a Toronto plastics machinery manufacturer lost three of his key machinists to a large national manufacturing company on a cyclical hiring binge. The machinists represented about 25% of his skilled workforce, and their loss could have had serious consequences for the small but important company.

It has become common coin that Canada is facing a serious shortage of skilled labour in many industries. For those who require more than anecdotal proof, there is ample quantitative evidence. Recent studies by the Toronto Board of Trade and the Canadian Federation of Independent Business (CFIB) evidence the concern of business people about this situation. Indeed, 43% of the respondents to a recent CFIB survey identified the lack of qualified labour as a major problem for their business.

It has also become commonplace among federal and provincial governments to suggest, rather abstractly, that business take more responsibility for training Canadian workers. Witness, for example, the Honourable Barbara McDougall's introductory remarks to a recent business/labour conference comparing unfavourably Canadian business with Japanese business in terms of hours of in-house training provided. This may be true, but greater in-house training is not the answer to skill shortages.

For example, the companies most likely to train in-house in Canada are in the transportation, communications and utility sectors, sectors in which large companies dominate. While there are large companies in the plastics process-

ing industry, the majority tend to be small.

For small companies, the issue of training of any sort other than direct on-the-job training between supervisor and employee tends to be far more problematic. When (or "if") available, training programs can disrupt a small company's production schedule. And the proportionate cost per dollar of revenue of training one worker is much higher than for larger companies. Besides, smaller companies have a greater difficulty in absorbing new technologies, and therefore can offer workers fewer incentives to upgrade their skills.

No, the solution is not to be found in off-handed and vague demands on business to contribute more.

Certainly for most plastics processing firms, the starting point must be a commitment on government's part to shift social and educational norms, which in Canada discourage rather than promote training and education focused on manufacturing, science and technology.

There must also be a review of apprenticeship programs on a national basis in order to ensure they are turning out the required number of skilled machinists who are comfortable with computer technology.

And the government should give active financial and specialist support to efforts by industry to set up its own training centres. In this regard, the Society of Plastics Industries (SPI) has proposed the establishment of a Plastics Training Centre to deliver in-house training, as well as individual training by means of a distance education

model, and to co-ordinate a national certification process.

The proposed Centre, with a capital and start-up cost of in excess of \$3 million and an initial staff of seven, would deliver about 4,000 student-days annually. Training will be provided through competency-based modular sessions of one week duration each, using the most advanced process equipment and technology available. The Centre is expected to be financially self-supporting by the fourth year of its operation, assuming outright government assistance to offset capital and start-up costs.

Of course, business can help by identifying its needs. But the responsibility for resolving the issue of skill shortages in Canada properly rests with the provincial and federal governments who can be a source of national energy, direction and leadership.

Boyd Neil is Director of Communications and Human Resource Development of The Society of the Plastics Industry of Canada. He also sits on the Industrial Adjustment Service Committee On the Plastics Industry which worked with the CLMPC on the development of a human resource strategy for the plastics industry.

Working Together provides Viewpoint as a forum for discussion. The contents of this column reflect the views of the author and not necessarily those of the CLMPC.

Formation et pénuries de main-d'œuvre spécialisée dans l'industrie de la transformation des plastiques

par Boyd Neill

Récemment, un fabricant torontois de machines à plastique s'est fait chipper trois de ses machinistes clés par une grande société manufacturière nationale, qui faisait sa campagne cyclique de recrutement. Les machinistes représentaient environ 25 % de sa main-d'œuvre spécialisée, et leur perte pourrait avoir de sérieuses conséquences pour cette entreprise petite mais non moins importante.

C'est maintenant un cliché de dire que le Canada fait face à une grave pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans de nombreuses industries. Pour ceux qui en veulent plus qu'une preuve anecdotique, ce ne sont pas les données quantitatives qui manquent. De récentes études du Toronto Board of Trade et de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) indiquent bien l'inquiétude que la situation inspire aux gens d'affaires. En effet, 43 % des répondants à une récente enquête de la FCEI ont dit que le manque de main-d'œuvre qualifiée constituait un grand problème pour leur entreprise.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont aussi pris l'habitude de dire, de façon plutôt abstraite, que l'entreprise devrait prendre plus de responsabilité pour la formation des travailleurs canadiens. Toutefois, par exemple, les propos qu'a tenus l'honorable Barbara McDougall lors du lancement d'une récente conférence patronale-syndicale en établissant une comparaison peu flatteuse entre l'entreprise japonaise canadienne et l'entreprise japonaise pour ce qui est du nombre d'heures de formation donnée à l'interne. La comparaison tient peut-être, mais l'accroissement de la formation à l'interne n'est pas la solution aux pénuries de main-d'œuvre spécialisée.

Par exemple, les entreprises les plus susceptibles de faire de la formation à l'interne au Canada sont dans les secteurs des transports, des communications et des services

Naturellement, l'entreprise peut faire sa part en définissant ses besoins. Mais la responsabilité de résoudre la question des pénuries de main-d'œuvre spécialisée au Canada revient aux gouvernements provin-

Il faut aussi revoir les programmes d'apprentissage au niveau national pour veiller à ce qu'ils produisent le nombre requis de machinistes spécialisés pour qu'il y ait la technologie informatique n'aurait pas de secrets. Et le gouvernement doit appuyer activement, par son financement et ses spécialistes, les efforts que fait l'industrie pour se doter de centres de formation.

Non, la solution ne se trouve pas dans les demandes cavalières et vagues par lesquelles on veut inciter l'entreprise à faire davantage. Certes, pour la plupart des entreprises de transformation des plastiques, le point de départ doit être un engagement de la part du gouvernement de modifier les normes sociales et pédagogiques, qui, au Canada, découragent bien plus qu'elles ne favorisent la formation et l'instruction axées sur la fabrication, les sciences et la technologie.

Le Centre proposé, dont le coût d'investissement et de démarrage dépassera les trois millions de dollars et qui aura un personnel initial de sept personnes, donnerait environ 4 000 jours-stagiaires de formation par an. La formation sera dispensée par le truchement de séances modulaires fondées sur la compétence, d'une durée d'une semaine chacune, faisant appel au matériel et à la technologie les plus avancés qui soient. Le Centre devrait être financièrement autonome dans sa quatrième année de fonctionnement, pourvu qu'il puisse compter sur une aide gouvernementale inconditionnelle pour compenser ses coûts d'investissement et de démarrage.

À cet égard, la Society of Plastics Industries (SPI) a proposé l'établissement d'un centre de formation sur les plastiques ayant pour mission de donner de la formation à l'interne, ainsi que de la formation individuelle à l'aide d'un modèle de télé-enseignement, et de coordonner un processus national de certification.

Le Centre proposé, dont le coût d'investissement et de démarrage dépassera les trois millions de dollars et qui aura un personnel initial de sept personnes, donnerait environ 4 000 jours-stagiaires de formation par an. La formation sera dispensée par le truchement de séances modulaires fondées sur la compétence, d'une durée d'une semaine chacune, faisant appel au matériel et à la technologie les plus avancés qui soient. Le Centre devrait être financièrement autonome dans sa quatrième année de fonctionnement, pourvu qu'il puisse compter sur une aide gouvernementale inconditionnelle pour compenser ses coûts d'investissement et de démarrage.

ciux et fédéral, qui peuvent être source d'énergie, d'orientation et d'inspiration à l'échelle nationale.

majorité sont petites.

sociétés. Certes, il y a de grandes sociétés dans l'industrie de la transformation des plastiques, mais la

Pour les petites entreprises, la question de la formation directe en cours d'emploi entre superviseur et employé a tendance à être beaucoup plus problématique.

Lorsqu'ils sont disponibles (pour ne pas dire «si»), les programmes de formation peuvent perturber l'échancier de production d'une petite entreprise. Et il en coûte proportionnellement beaucoup plus cher par dollar de recettes de former un travailleur que dans une grande entreprise. Par ailleurs, les petites entreprises ont plus de difficulté à assimiler les technologies nouvelles et ont donc moins à offrir aux travailleurs pour les inciter à se perfectionner.

Boyd Neill est directeur des Communications et du Perfectionnement des ressources humaines de la Society of Plastics Industry of Canada. Il siège également au Comité de l'industrie du plastique du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie, et travaille avec le CCMTP à la formulation d'une stratégie de ressources humaines pour l'industrie des plastiques.

Travaillons ensemble offre la rubrique 'Point de vue' pour stimuler la discussion. Le contenu de cette rubrique reflète les vues de l'auteur et non pas nécessairement celles du CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

CCMTP.

Travaillons ensemble offre la

rubrique 'Point de vue' pour

stimuler la discussion. Le con-

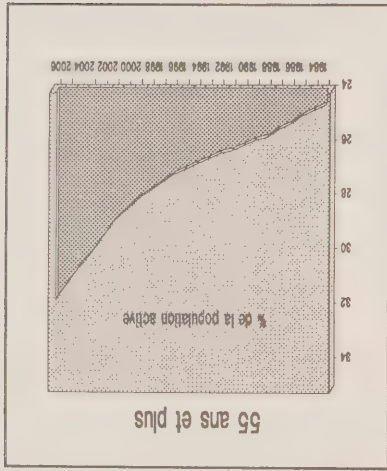
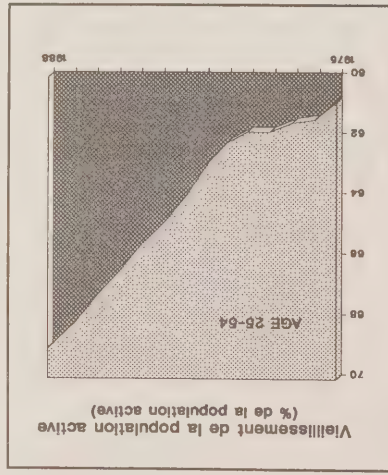
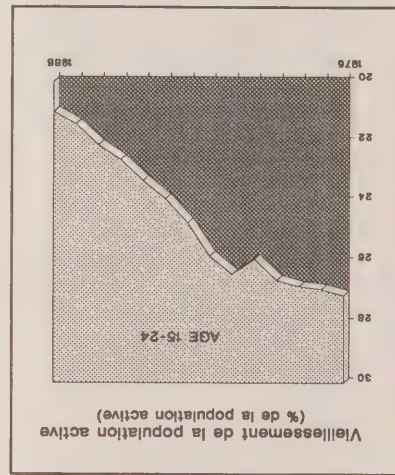
tenu de cette rubrique reflète les

vues de l'auteur et non pas

nécessairement celles du

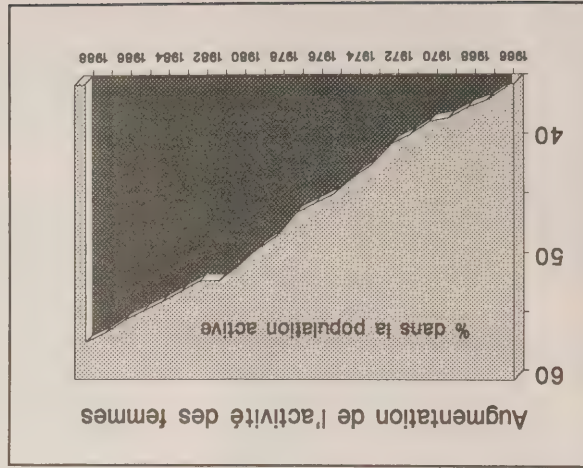
Vieillessement de la population active

Le Vieillessement graduel de la population active, conséquence de la fin du « baby boom » dans les années 1960, est une autre tendance importante. La proportion des jeunes actifs, âgés de 15 à 24 ans, diminue. En même temps, les 25-54 ans prennent plus de place dans la population active. Le groupe des 55 ans et plus a reculé jusqu'à tout récemment, mais, selon les projections, sa part devrait augmenter rapidement après l'an 2000. Le graphique ci-après représente le groupe d'âge de 55 ans et plus en pourcentage de l'ensemble de la population d'âge actif.



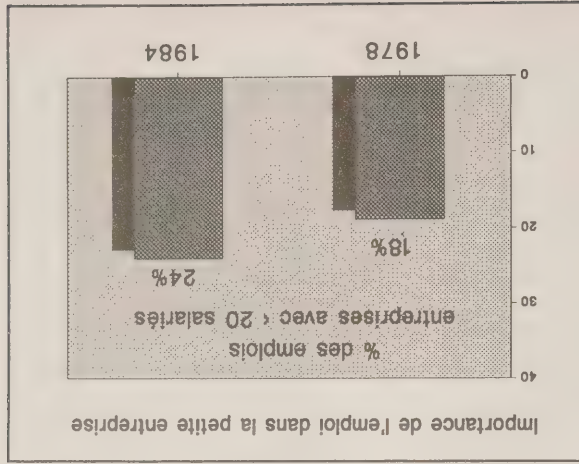
Augmentation de l'activité des femmes

Le taux d'activité des femmes continue de monter. Sur la période représentée ici, soit 1966 à 1988, la proportion de femmes qui sont dans la population active est passée d'environ 35 % à 57 %. En 1988, les femmes représentaient 44 % de la population active, à comparer à seulement 32 % en 1966.



Importance de l'emploi dans la petite entreprise

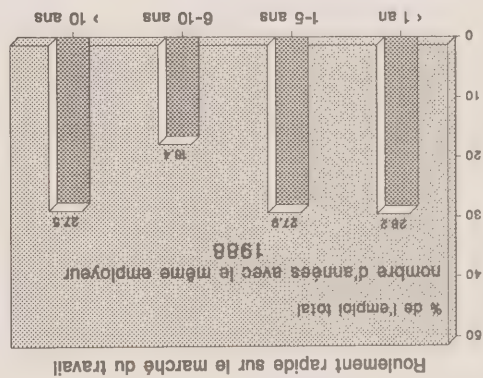
La dernière tendance du marché du travail dont nous discuterons ici est le nombre disproportionné de nouveaux emplois créés ces dernières années par la petite entreprise. Cette croissance a été particulièrement marquée dans le secteur des services. Le pourcentage des emplois dans les entreprises de moins de 20 salariés est passé de 18 % en 1978 à 24 % en 1984.



Tendances dans le marché du travail

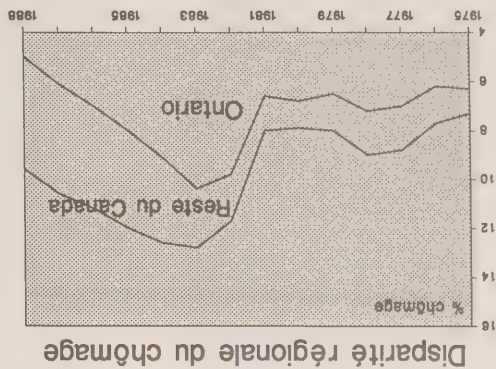
Roulement rapide sur le marché du travail

Plus d'un quart des Canadiens qui ont un emploi l'ont depuis moins d'un an. Et une bonne moitié l'ont depuis moins de cinq ans. Il vaut la peine de noter également qu'une partie de ce «roulement» vient d'interruptions temporaires de l'emploi auprès du même employeur.



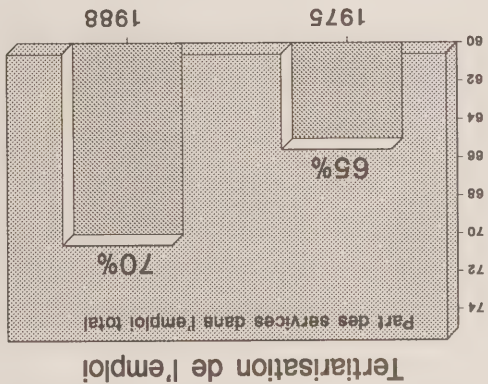
Disparité régionale du chômage

La disparité importante et croissante du chômage entre l'Ontario et les autres régions est représentée ci-après. L'écart de taux de chômage entre l'Ontario et tout le reste du Canada est passé de 1 % en 1975 à près de 5 % aujourd'hui. Entre 1981 et 1988, 54 % de l'ensemble des nouveaux emplois ont été créés en Ontario.

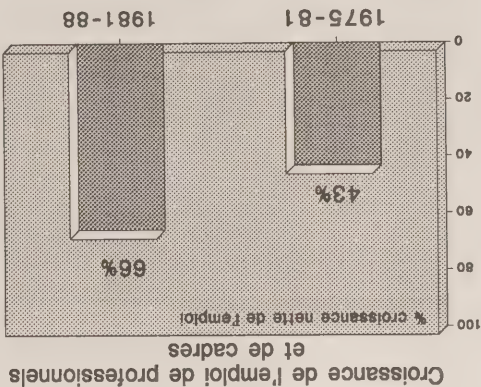


Tertiairisation de l'emploi

Une autre tendance a été la tertiairisation de l'emploi au détriment du secteur des biens. Comme l'indique le graphique suivant, le pourcentage de l'emploi total représenté par le secteur des services est passé de 65 % en 1975 à 70 % l'an dernier. De fait, depuis 1981, à peu près toute l'augmentation nette du nombre d'emplois a été dans le secteur des services.



Croissance de l'emploi de professionnels et de cadres
Les postes de professionnels et de cadres sont en voie de devenir une composante de plus en plus importante de l'emploi. Entre 1981 et 1988, ces professions (définies par Statistique Canada) représentaient les deux tiers de la croissance nette de l'emploi. Cela se compare à quelque 43 % sur la période 1975-1981. Entre 1981 et 1988, la part de l'emploi représentée par les professionnels et les cadres est passée de 25 % à 29 %.



TRAVAILLEONS ENSEMBLE

Les représentants du patronat et des syndicats se sont ralliés à l'idée qu'il faudra d'importants changements institutionnels pour donner un rôle beaucoup plus grand à l'entreprise et aux travailleurs dans le processus de formulation des politiques. Étant les deux principaux partenaires sur le marché du travail, ils devraient jouer un rôle plus actif dans l'administration même des programmes du marché du travail.

Deux recommandations précises du Groupe de travail touchant l'administration de l'assurance-chômage et les autres programmes du marché du travail ont fait l'objet d'un long débat. De l'avis unanime, il est urgent d'accroître la représentation et l'apport du patronat et des syndicats dans la conception et l'administration de ces programmes. Voilà un des domaines du rapport du Groupe de travail qui, de l'avis du Forum, doit faire l'objet d'un examen plus poussé. Les participants ont recommandé que les travaux sur ces questions se poursuivent sous les auspices du Centre.

Le Forum a souligné le rôle précieux que joue le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAI) du gouvernement fédéral comme instrument de facilitation de la collaboration patronale-syndicale sur les questions d'adaptation. Les participants sont aussi convenus qu'il mériterait plus d'efficacité et en permanence par le biais d'un conseil patronal-syndical. Ils ont estimé qu'il faut accroître les fonds du SAI à mesure qu'augmente la demande de ce programme.

Enfin, sur le même thème que l'accroissement de l'apport patronal-syndical, le Forum a fait sienne la recommandation du Groupe de travail réclamant que les conseils locaux du travail soient co-présidés par des représentants des syndicats et du patronat. Le Forum est convenu que l'actuel système de comités consultatifs locaux dans le cadre de la Planification de l'emploi est inefficace et indûment politisé.

programmes de formation. Selon le consensus, il faut trouver des solutions au niveau de l'industrie, et les programmes mixtes volontaires de formation devraient en faire partie.

Croissance industrielle et adaptation

Les participants au Forum ont reconnu que la politique industrielle joue un rôle important dans le processus de changement économique et qu'il faut une meilleure coordination des politiques industrielles et du marché du travail pour promouvoir l'adaptation au Canada.

Le Groupe de travail du CCMTP a souligné que la réaffectation des ressources vers les secteurs de l'économie où elles peuvent avoir des retombées économiques les plus durables permettra d'améliorer le niveau de vie de l'ensemble de la société.

Pour favoriser la création d'industries compétitives, technologiques et innovatrices, il est essentiel de raffermir l'engagement national envers la recherche-développement (R-D). Tous les participants représentant le patronat et les syndicats sont convenus que le Canada doit relever son niveau actuellement faible de dépenses de R-D et le porter à un niveau plus en rapport avec celui qu'ont réalisés nos principaux concurrents économiques.

Le Canada souffre d'un manque de coordination entre ses programmes industriels et du marché du travail en matière d'adaptation ainsi que d'un apport insuffisant du patronat et des syndicats à la conception et l'administration de ces programmes. Patrons et travailleurs sont convenus que, comme dans bien des domaines de la politique d'intérêt public du Canada, la fragmentation des compétences entre Ottawa et les provinces et entre différents organismes et ministères fédéraux a miné les efforts de formulation de politiques cohérentes. Par conséquent, ils ont accepté la recommandation du Groupe de travail voulant que les organismes fédéraux de développement régional collaborent plus étroitement avec les bureaux régionaux de la CEIC et les ministères provinciaux compétents à la création d'un ensemble plus cohérent de programmes industriels et du marché du travail axés sur les besoins régionaux.

niveaux de gouvernement et les ministères de l'État constitue l'un des plus sérieux obstacles à une politique efficace du marché du travail. La balkanisation fédérale-provinciale mine notre compétitivité face aux autres pays. De l'avis unanime, il faut améliorer la coordination intergouvernementale. Le Forum s'est rallié à la recommandation du Groupe de travail selon laquelle il faut constituer un Conseil fédéral-provincial permanent des ministres responsables des questions du marché du travail, qui se réunirait tous les ans avec le CCMTP.

Le gros de la discussion du Groupe de travail a porté sur les programmes de formation. On a reconnu que les questions d'alphabetisation et d'acquisition des compétences de base sont des priorités clés. Patrons et travailleurs sont les uns et les autres convaincus que le gouvernement fédéral doit prendre la tête du peloton dans la création de programmes nationaux pour résoudre ces problèmes, avec la collaboration des provinces et des partenaires du marché du travail.

Formation en cours d'emploi

On a constaté la nécessité d'une plus grande collaboration entre les gouvernements et les ministères de l'État dans la formulation des programmes de recyclage destinés à lutter contre le problème croissant de la déqualification.

Les participants au Forum ont aussi reconnu comme sérieux le problème du manque de formation en cours d'emploi dans le secteur privé. De nombreux participants ont mentionné un facteur important de désincentive à ce type de formation : le fait que certaines entreprises « volent » les travailleurs spécialisés des autres employeurs ou comptent sur l'immigration plutôt que de se donner eux-mêmes des

Nouveaux projets pour le Comité sectoriel de la construction du CCMTF

Le Comité sectoriel de la construction a lancé cinq projets : une analyse du profil d'âge des principaux métiers de la construction, par province; une analyse de la mobilité interprovinciale des travailleurs de la construction; une revue des tendances de la participation et des taux d'abandon dans les programmes d'apprentissage, par province, pour la période 1974-1986; une analyse des facteurs touchant les taux d'abandon des programmes d'apprentissage et les activités de travail de ceux qui réussissent leur programme d'apprentissage; et un examen de l'équilibre global de l'offre et de la demande dans les métiers de la construction.

Le Centre a terminé un texte intitulé «Les apprentissages dans les métiers de la construction : tendances de la structure par âge sont très sensibles aux cycles. La croissance rapide dans la construction au cours des années 1970 a provoqué un afflux de jeunes travailleurs.

leurs et diminué l'âge dans les métiers de la construction. Cette tendance s'est inversée dans la première moitié des années 1980, où la récession et ses conséquences ont fait chuter les niveaux d'emploi dans les métiers de la construction. La reprise de la construction au cours des deux dernières années a encore une fois attiré de nombreux jeunes travailleurs et abaissé l'âge moyen. De concert avec Emploi et Immigration, le CCMTF finance une enquête auprès des récents participants à des programmes d'apprentissage. L'objet de l'enquête est d'analyser les facteurs influant sur les taux d'abandon ainsi que les activités de travail de ceux qui ont réussi leur programme.

L'étude de la mobilité interprovinciale des travailleurs de la construction utilise des données récentes du recensement de 1986 de Statistique Canada. Elle sera terminée en octobre 1989.

Patrons et syndicats se mettent d'accord sur les questions d'adaptation

Les principaux dirigeants du monde des affaires et du monde syndical au Canada se sont mis d'accord sur des questions d'adaptation au début de l'année lors du Forum patronal-syndical national sur l'adaptation, organisé par le Centre. De l'avis des participants, cette historique rencontre de deux jours a permis le déblocage du dialogue patronal-syndical.

Les débats du Forum se sont articulés sur le Rapport du Groupe de travail patronal-syndical sur l'adaptation, intitulé «Travailleurs en-semble à gérer le changement».

Le Forum a débouché sur deux grands des conclusions. Tout d'abord, un des grands obstacles à la formulation de politiques plus efficaces d'adaptation est la fragmentation des compétences et les objectifs souvent concurrentiels entre les treize gouvernements du Canada. Il

faudra une collaboration sans précédent pour gérer efficacement le changement. En second lieu, il faut retirer un peu au gouvernement et confier davantage aux partenaires du marché du travail pour la conception et l'administration des programmes de l'adaptation. Cela exige un esprit de la part des gouvernements, et de nouveaux efforts des patrons et des syndicats pour arriver à une définition commune de leurs objectifs.

Toute politique de gestion du changement doit mettre dans la balance les besoins des employeurs et des travailleurs. Le double objectif d'efficacité et d'équité dans le processus de changement suppose nécessairement des initiatives qui axeront davantage les programmes d'adaptation sur les particuliers. Dans

la conception de ces programmes, il faut trouver un juste milieu entre les mesures à court terme destinées à aider les personnes qui sont menacées de chômage et les mesures à plus long terme qui font que l'économie est plus adaptable et qui réduisent par conséquent le fardeau de l'adaptation pour les particuliers.

Le rapport du Groupe de travail et le débat du Forum étaient articulés sur deux grands thèmes : les politiques de gestion du changement et les moyens efficaces de collaboration patronale-syndicale conjointe pour faciliter le changement.

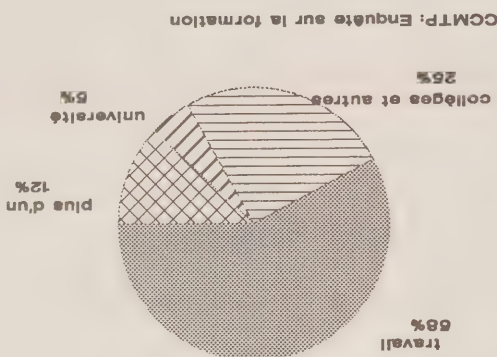
POLITIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT

Programmes du marché du travail

Patrons et travailleurs ont dit que le manque de coordination entre les

tion professionnelle viennent au second rang (25 %) des préférences. Ces résultats mettent en lumière la nécessité de faire jouer un rôle central par les employeurs dans la prestation du type de formation qu'il faut au lieu de travail. Les Canadiens pensent également qu'après le gouvernement fédéral (27 %), ce sont les entreprises individuelles (22 %) qui devraient être les premières responsables de l'instruction, de la formation et du recyclage de la main-d'œuvre. Une autre proportion de 18 % estime que la responsabilité doit revenir aux gouvernements provinciaux. Les résultats de l'enquête rejoignent les recommandations du Groupe de travail du CCMTP sur l'adaptation, qui a soutenu que le gouvernement fédéral doit assumer le rôle prépondérant dans la formulation d'une stratégie nationale pour relever la qualification de la main-d'œuvre.

Graphique 3
Dans quel milieu la formation est-elle la plus efficace?



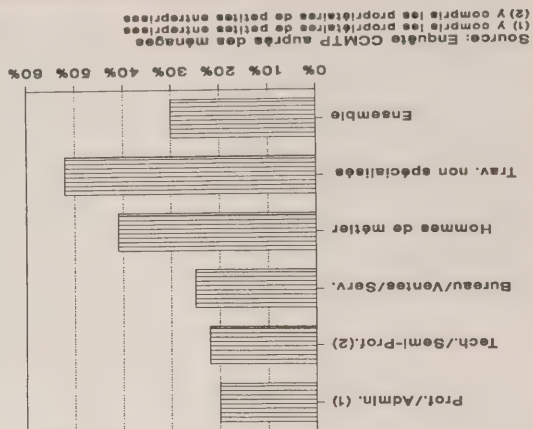
ministère de l'Emploi et de l'Immigration sur la formation dans l'industrie a révélé qu'un quart seulement des entreprises canadiennes consacrent une part de leur budget à la formation formelle de leurs employés. Au niveau des employés, le montant des dépenses de formation du secteur privé correspond à environ la moitié de ce qui se dépense aux États-Unis.

Selon l'enquête sur la formation du CCMTP, 41 % de tous les employés à plein temps n'ont pas reçu de formation au cours des deux dernières années, alors que 18 % en ont eu pour une semaine ou moins. Et plus de la moitié (53 %) des travailleurs non spécialisés, qui, pourrait-on soutenir, ont le plus grand besoin de formation professionnelle, n'en ont eu aucune. De fait, selon le profil que le CCMTP a dégagé des données de l'enquête, ceux qui ont reçu de la formation professionnelle au cours des deux dernières années sont généralement des employés à plein temps titulaires de postes de cadres ou de professionnels, sont en général plus jeunes, ont fait des études universitaires et gagnent plus que leurs concitoyens.

Chose non surprenante, un grand nombre de Canadiens craignent d'être insuffisamment préparés à s'adapter à l'évolution du marché du travail. L'attente pour cent des employés à plein temps estime qu'ils n'ont pas l'expérience ou l'expertise qu'il leur faut pour l'instruction, la formation ou l'expérience qu'il leur faut pour dénicher, s'ils devaient perdre leur emploi demain, d'autres occasions intéressantes d'emploi. Le manque de préparation à un changement d'emploi et de carrière est particulièrement marqué chez les travailleurs non spécialisés (52 %).

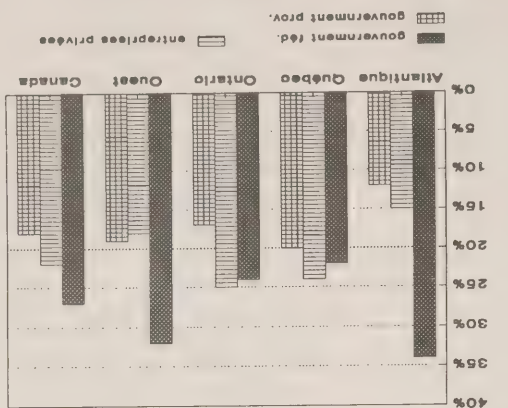
Bien que traditionnellement le Canada ait compté sur les établissements pour assurer non seulement l'enseignement, mais aussi la formation professionnelle dont le monde du travail a besoin, la plupart des Canadiens estiment que c'est le lieu de travail même qui constitue le principal endroit où l'on reçoit de la formation professionnelle. Plus de la moitié des Canadiens adultes (58 %) disent que la formation la plus efficace est celle qui se donne au travail. Les collèges techniques et les écoles de forma-

POURCENTAGE PAS PRÊTS À UN CHANGEMENT D'EMPLOI PAR MANQUE DE FORMATION/D'INSTRUCTION/D'EXPÉRIENCE



Source: Enquête CCMTP auprès des ménages
(1) y compris les propriétaires de petites entreprises
(2) y compris les propriétaires de petites entreprises

Graphique 4
Qui devrait avoir la responsabilité



Lancement d'un projet patronal/syndical de recherche sur les produits forestiers

La Direction des affaires et la Direction syndicale du CCMTP travaillent à un projet conjoint traitant du chan-

gement technologique dans l'industrie des produits forestiers. Le projet mettra l'accent sur les raisons justifiant la mise en oeuvre de la nouvelle technologie, la nature des changements, leurs conséquences sur la main-d'oeuvre et les mesures destinées à faciliter le processus de mise en oeuvre. Il mettra l'accent sur les moyens à prendre pour réaliser des gains de productivité tout en minimisant les effets contraires du changement technologique.

Conséquence partielle d'un programme de modernisation de 500 millions de dollars entre 1975 et 1985, l'industrie des produits forestiers a procédé à des changements massifs ces dernières années. L'effort qu'elle a fait pour améliorer sa compétitivité a provoqué un

Malgré l'intérêt de plus en plus vif que suscite la question, l'information sur l'étendue et la qualité de la formation, ainsi que sur les comparaisons des politiques et des efforts de formation, est extrêmement limitée. Pour aider à combler cette lacune, le CCMTP a lancé un programme de recherche sur les multiples aspects de la formation. Un élément de ce programme est un sondage national mené par l'Environics Research Group sur les attitudes des Canadiens à l'endroit des questions de formation. L'enquête, qui s'appuie sur des entrevues réalisées auprès d'un peu plus de 2 000 personnes de 18 ans et plus, a eu lieu entre le 7 et le 28 mars 1989. Elle a fait constater que, si la plupart des Canadiens estiment avoir absolument besoin de la formation et de recyclage pour réussir (67 % de tous les employés à plein temps), de nombreux travailleurs canadiens pensent qu'ils ne rejoignent pas assez de formation pour relever les défis du changement technologique et compétitif. En outre, à peu près tous les employés à plein temps (70 %) pensent que la formation, le recyclage et l'instruction prendront de plus en plus d'importance. Cependant, malgré le grand consensus que fait le besoin de formation, la plupart des travailleurs canadiens semblent recevoir peu ou pas de formation. Une récente enquête réalisée par Statistique Canada pour le compte du

déplacement considérable de main-d'oeuvre, dont un recul global de 10 % de l'emploi. L'étude s'appuie sur des études de cas. Il y aura des entrevues personnelles approfondies dans divers établissements et lieux de travail au Canada.

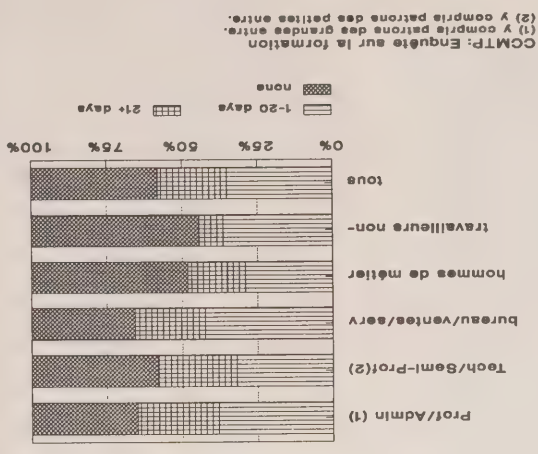
Forum patronal/syndical annuel sur l'économie

Le Centre organisera un forum patronal/syndical national sur l'économie pour permettre aux chefs d'entreprises et aux dirigeants syndicaux de se réunir pour discuter certaines des grandes questions économiques auxquelles le pays doit faire face.

Au contraire des autres forums du CCMTP, qui mettent l'accent sur des sujets particuliers et mieux définis, les participants au Forum débattront de grands thèmes comme l'inflation, les taux d'intérêt, le chômage, le déficit et la politique budgétaire, le développement régional et la compétitivité

Ce qu'on pense de la formation : enquête nationale du CCMTP

Graphique 1
Journées de formation reçues



canadienne. Au contraire également des autres forums, il n'y aura pas de Groupe de travail préalable pour étudier les questions et préparer un document de travail à soumettre aux participants. Les débats se dérouleront en plénières et en ateliers articulés sur des thèmes précis. Le forum doit avoir lieu en octobre de cette année. On prévoit en faire un événement annuel.

Publication d'une revue annuelle du Centre

La première édition de la Revue annuelle du CCMTP paraîtra en août. Elle fait un survol des activités du Centre pour l'année écoulée et donne un aperçu de la conjoncture de marché du travail ainsi que des tendances de la productivité et de la compétitivité dans les années 1980. La Revue annuelle mettra également en lumière les domaines où le Centre concentrera ses énergies dans l'année qui vient.



Le CCMTP chargé de la Consultation nationale sur la Stratégie fédérale de mise en valeur de la population active

représentants des autres organismes nationaux intéressés, sera chargé d'un des sujets suivants :

- Apprentissage
- Enseignement coopératif
- Stratégies de planification des ressources humaines
- Programmes pour les assistés sociaux
- Programmes pour les bénéficiaires d'assurance chômage
- Programmes pour les leurs âgés.

Les Groupes de travail se réuniront plusieurs fois au cours de l'été pour discuter et analyser les divers programmes fédéraux de formation et d'adaptation qui concernent leurs thèmes respectifs. Leurs conclusions quant à la conception des programmes existants ainsi qu'à la création de nouveaux programmes seront présentées, sous forme de rapport, aux participants à un symposium national qui aura lieu en octobre ou en novembre. Au total, il y aura cinq symposia. (Aux fins des symposia, les thèmes de l'apprentissage et de l'enseignement coopératif seront regroupés en un seul symposium sur la formation de débutant.) Les participants à chaque symposium nationaux qui ont assisté à la réunion initiale pour le lancement du processus de consultation.

Rédactrice: Ellen Wathen
Travailleurs Ensemble est publié par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Ce bulletin est offert pour stimuler la discussion, donc ses articles ne reflètent pas nécessairement l'opinion du CCMTP. La reproduction des articles est encouragée bien qu'aucune reproduction ne soit permise sans autorisation.
Le bureau de rédaction: 116 Albert, 91ème étage, Ottawa, Ontario, K1P 5G3.

Le Conseil d'administration du Centre a accepté, à la proposition de la ministre de l'Emploi et de l'Immigration, de jouer un rôle intégral dans la gestion des consultations publiques sur la Stratégie fédérale de mise en valeur de la population active.

De nombreux membres du Conseil s'opposent aux modifications annoncées au Régime d'assurance-chômage et ils entendent continuer d'exprimer leurs vues, mais ils n'estiment pas moins que les questions concernant la formation pour le milieu de travail revêtent une importance fondamentale pour le patronat et les syndicats. En tant que patrons et travailleurs doivent jouer un rôle plus actif dans l'application des programmes gouvernementaux, pour assurer que ces derniers répondent mieux aux besoins du marché du travail.

Le 7 juin 1989 treize organismes nationaux, représentant les mondes des affaires et du travail, les mouvements de femmes, les groupes de développement social et les collèges communautaires, se sont réunis avec la ministre de l'Emploi et de l'Immigration pour enclencher le processus de consultation nationale. La consultation qui se déroulera sur une période de cinq à six mois a commencé en juillet avec les premières réunions des six Groupes de travail chargés d'étudier les diverses questions. Chaque Groupe de travail, formé d'intervenants du monde des affaires et des syndicats et de



WORKING TOGETHER

1990 Number one

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

CLMPC Names New Business Co-chair

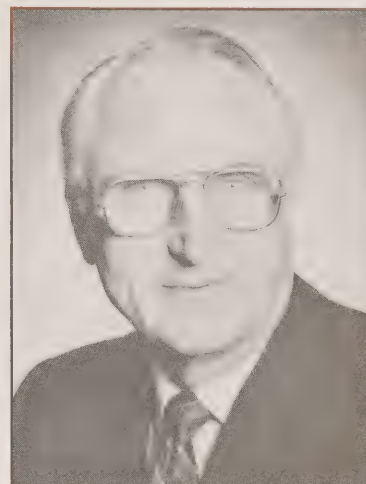
The Board of Directors of the Canadian Labour Market and Productivity Centre is pleased to announce the appointment of Thomas H. Savage as business Co-chair of the Centre.

Mr. Savage is Chairman and President of ITT Canada Limited. He is also President of ITT Industries of Canada Ltd. and Chairman of Abbey Life Insurance.

On his appointment, Mr. Savage said, "the Centre through its series of National Business/Labour Forums and other projects such as its work on the Labour Force Development Strategy, offers Canada's business and labour leaders a chance to work together constructively in addressing important issues of concern to all Canadians. The results of such constructive business/labour dialogue underline what can be accomplished

A prominent Canadian with a number of varied interests, Mr. Savage was recently named by Her Majesty The Queen a Commander of the Order of the British Empire for the non-partisan work he has undertaken in Northern Ireland. He is also Chairman of the Board of Governors of the Canadian Institute of Management and a life member of the Institute. He is as well a member of the Policy Committee of the Business Council on National Issues and Chairman of its Task Force on Foreign Policy and Defence. Mr. Savage is Chairman of the Advisory Board of The Boys and Girls Clubs of Canada, a Director of the Retina Pigmentosa Eye Research Foundation, and Vice-Chairman of the Board of Governors of West Park Hospital as well as President of the Hospital Foundation.

Mr. Savage will join Mrs. Shirley G. E. Carr who sits as the Centre's labour Co-chair. Mrs.



Carr is also President of the Canadian Labour Congress.

With the appointment of Mr. Savage, the Centre says good-bye to Thomas d'Aquino, President of the Business Council On National Issues, who served as the business Co-chair of the Centre for two years. Mr. D'Aquino has been a long-time supporter of efforts to promote concrete dialogue between Canada's key economic partners. At the time of his nomination as business Co-chair, he expressed this belief by stating that business and labour must work effectively together if Canada is to remain among the leading economic powers. Previous to his taking on the responsibilities of the Co-chair, Mr. d'Aquino played a instrumental role in the creation of the Centre itself.

In This Issue

CLMPC NEWS 1

Blueprint for Labour Market Reform 2

New Appointments to CLMPC Board 3

Management Training in Small Business 4

Training For World Trade 5

High-tech Survey 5

INTERNATIONAL 7

Training in Great Britain 7

SNAPSHOT OF THE ECONOMY 8

CLMPC Task Forces Hammer Out Blueprint for Labour Market Reform

In the Spring of 1990, the federal government introduced its Labour Force Development Strategy, a series of initiatives to ensure that the Canadian labour force of the 1990s is able to adapt effectively to economic, technological and demographic change. The first

THE TORONTO STAR

"Their recommendations could be the first step toward transforming job training from a poorly funded, hit-and-miss proposition into a national system that views development of new skills as an unavoidable responsibility for business and as an essential lifelong challenge for workers."

stage of this strategy involved broad consultations, carried out under the auspices of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, to determine the views and concerns of the major labour market partners - business and labour - as well as other stakeholders, particularly community and educational groups. The report which emerged from these consultations, entitled "The Report of the CLMPC Task Forces On the Labour Force Development Strategy", was released this past March. One of its main conclusions was the need to reform existing labour market policies and programs. Indeed several Task Forces recommended that new mechanisms be created to implement these reforms.

MAJOR FINDINGS

The report itself is the result of the work of seven Task Forces which were set-up as a part of the consultation process. While the Task

Forces worked independently of each other and arrived at recommendations which deal specifically with the area each addressed, many of the recommendations focus on much broader systemic labour market issues. A number of general themes emerged from their work:

The Importance of Income Maintenance as a Means to Enhance Training

All Task Forces agreed that unemployment insurance funds, financed by workers and employers, should be used exclusively for income support for individuals, including income support relating to training. At the same time, all Task Forces underlined the tremendous social and economic costs of failing to deal with the training needs of the unemployed. They further agreed that the key to enabling the unemployed to participate fully and actively in Canadian society is to provide them with income support that allows them to take advantage of training opportunities. Indeed, all CLMPC Task Forces expressed strong support for an expansion of the kinds of training activities that would be eligible for income support from unemployment insurance funds.

The Financial Post

"All interested parties must then keep up the pressure to develop and mature closer business/education links. If the reports are filed and forgotten, Canada runs the risk of being filed and forgotten in a competitive world."

The Key Role of the Labour Market Partners

As the key labour market partners, business and labour must have a central role in the operation of new labour market mechanisms. New institutions and practices must draw on the knowledge and experience which labour and business can bring to the table. At the same time, more responsive labour market institutions must ensure active input and participation by a wide variety of community and educational groups and make full and effective use of public education resources.

Financial Times

"(the government) is under pressure to treat the task groups seriously because, with few exceptions, business and labour have presented a surprising front."

The Importance of Federal-Provincial Co-operation

Each jurisdiction in Canada has placed a high priority on ensuring that its labour market institutions are responsive to changing needs and has its own unique perspective on what these needs are. Accordingly, new labour market mechanisms at the national level must work closely with existing and prospective institutions at the provincial and territorial level.

The Importance of Life-Long Education and Learning

Rapid technological change means that most Canadians will need to upgrade their skills, if not acquire new ones. Today's workers, in fact, may have to be trained for three or four careers

over the course of their working lives. The importance of facilitating a life-long education and training culture, and the ability to deliver it, is therefore difficult to overstate. In addition to having opportunities to acquire basic literacy and numeracy skills, Canadians must also have access to training that allows them to acquire certifiable skills that are both broadly-based and portable.

The Need to Enhance Local/Sectoral and Community Input in Labour Market Program Design and Delivery

Wherever possible, greater responsibility for program design and delivery should be shifted to the local and/or sectoral level since it is at this level that most labour market innovations have emerged in recent years. Moreover, it is at the local and/or sectoral level where most practical experience and first-hand knowledge of local labour market needs reside. While the Task Forces believe that Local Boards, in some form, should ultimately be established throughout the country, they are not advocating the privatization of

labour market program delivery or recommending that existing delivery or administrative structures at the local or sectoral level be duplicated or replaced. Nor are they proposing that a vast new network of bureaucratic structures be created. Rather, they are seeking to create a new and more responsive source of advice and guidance at the local/sectoral level that builds on successful structures that already exist.

The Need For Better and More Accessible Labour Market Information

Without access to reliable and up-to-date information on available training programs, many Canadians will be unaware of courses available to upgrade their skills. The importance of collecting and disseminating labour market information is therefore critical. Since timely and reliable labour market data is essential to understanding emerging skill and occupational requirements, and to the design of quality training programs that effectively meet these requirements, the dependability and availability of such data must also be improved. Moreover,

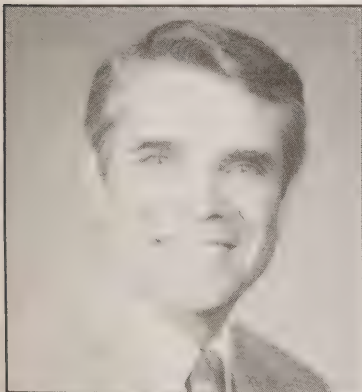
accurate labour market data is essential to our ability to define and monitor overall training standards, as well as our ability to measure progress in meeting our training objectives over time.

THE NEXT PHASE

The report of the Task Forces underlined the critical need to reform Canadian labour market policy. Canada needs to be able to build institutional mechanisms flexible to local labour markets as well as individual needs but which, at the same time, maintain a national perspective and national objectives.

As part of a second phase, a working group of eight people, drawn from the original seven Task Forces, was set up to work on developing a model of the shape these institutional mechanisms should take. Their report will bring together, into a common set of recommendations, those measures contained in the various Task Force reports that deal with the need for a national labour market structure. It will be presented to the Minister this summer.

New Board Appointments



Reginald Baskin
National Director
Energy & Chemical Workers Union



Clifford Evans
International Vice-president &
Canadian Director
United Food & Commercial
Workers Union



Victor Harris
Canadian Manufacturers'
Association



Timothy Reid
President
Canadian Chamber of Commerce

CLMPC /IRAT Study on the Adjustment Process Within the Quebec Furniture Industry

The Centre is undertaking a study with the Institut de recherche appliquée sur le travail on the furniture industry in Quebec. The study will focus on the process of adjustment within the industry.

The furniture industry in Quebec has undergone some major changes since the seventies due to technological advances and changes to international trading patterns. Those within the industry see further changes to come due to the Canada/US free trade agreement. The study will survey industry employers and union representatives to assess their attitudes as to how their industry will cope with the expected changes.

Centre Appoints New Directors of Business and Labour Branches

The Centre is pleased to announce the appointment of Ron Labrie as Director of the Business Branch and George Nakitsas as Director of the Labour Branch.

Ron Labrie joined the Centre in July, 1990. He started his career in the educational system where he taught at all levels, from junior high to university in both the United States and Canada. He eventually moved into the area of curriculum development where he was responsible for bridging the gap between the educational system and the private sector through the design and implementation of adult training programs. In 1980, he joined the Canadian Pulp and Paper Association in the woodlands section to develop the structure of a training group. He later became Director of the Human Resources Section for the Association.

George Nakitsas joined the Centre in April, 1990. Well known by the Canadian labour movement, he started his career with the Associated Railway Unions in Montreal. In 1977, he moved to the Canadian Labour Congress where he worked as an economist in the Research and Legislation Department and later as a Representative in the Political Education Department. George has also worked with the federal New Democratic Party as Director of Research from 1983 to 1987 and as Chief of Staff to Ed Broadbent from 1987 to 1990.

Training for World Trade

Which skills are crucial for making Canadian companies globally competitive? Do our exporters experience any difficulties meeting their skill requirements and, if so, what is the impact of skill shortages on their ability to export? What are exporters doing to meet their skill requirements and what initiatives are needed to meet their human resource challenges?

These are some of the questions that the Centre intends to address in a recently launched study on training for world trade. The study is conducted under the auspices of an Industrial Adjustment Services (IAS) Committee On Human Resource Development For Competitiveness In World Trade, with participation by the World Trade Centres and the Canadian Federation of Labour. Financial assistance is being provided by Employment and Immigration Canada.

A major component of the study will be a national survey of exporters. The survey is expected to be completed this summer and it will be followed by a national industry conference to address the human resource issues of Canadian exporters.

This is the third time that CLMPC assists an Industrial Adjustment Services initiative. The Centre has conducted human resource surveys for both the space and plastics processing industries.

This type of activity is part of the CLMPC services to industry sectors. They are one of the many ways CLMPC is helping business and labour to build a consensus on ways to improve the functioning of the labour market and the productivity performance of the economy.

Centre Studies Basic Management Training in Small Business

The problems of management training in small businesses are often repeated, but have seldom been documented. This is especially true of any effort to identify the gap between the needs for such training and the availability of the supply. By identifying those areas that can be addressed through government policy initiatives, a significant contribution would be made to the functioning of the small business segment of the labour market.

In this context the Centre recently completed a Study of Basic Management in Small Business, undertaken on behalf of Industry, Science and Technology. The study was designed to identify gaps in management training requirements by identifying existing sources to which small businesses may be referred and by identifying gaps in currently provided training services.

A nation-wide survey of 187 professionals involved in activities related to management training was undertaken as part of the study. The 187 respondents who participated in this project included academics, federal and provincial officials, business association representatives, and private sector management consultants.

The results of the survey suggest that current levels of managerial competence in Canadian small business could be improved. In fact when asked to assess the existing level of management skills in Canadian small business, more than half (62%) of the respondents believed that the current management capabilities were "poor" or "very poor".

Many of those who responded to the survey indicated that Canadian small businesses do not generally provide their managers with formal management training opportunities. An overwhelming majority of participants (93%) expressed the view that small businesses rely too

heavily on informal "in-house" training and that greater use should be made of formal types of management training.

The opinions of respondents were mixed regarding the accessibility of training courses, although they identified a number of key barriers that limit access to training for many small companies: time and financial restraints were singled out as the two major barriers.

Respondents were also asked to assess basic managerial capabilities in five key areas: marketing, finance and budgeting, human resource planning and personal management, management of technology, and strategic planning and leadership. Most of those interviewed rated current small business management capabilities in these areas as low. More than

half considered either human resources/personnel management or strategic planning as the greatest unmet training need of Canadian small business managers.

An overwhelming majority of survey participants (85%) feel that government has a legitimate role to play in improving the skills of and training available to small business managers. They do not however believe that government should become directly involved in providing training services but rather that government act as a facilitator, co-ordinator and catalyst. Respondents also expressed the desire for government to initiate specialized information and diagnostic programs to assist small business in evaluating their management training needs.

Survey Finds High-Tech Sector a Growing Source of Skilled Jobs

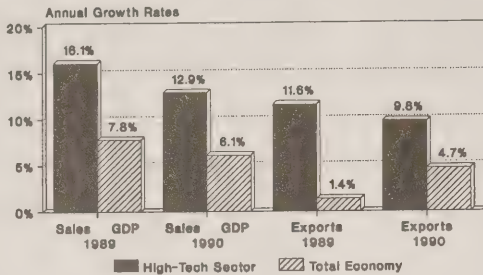
The high-tech sector in Canada is growing at an impressive rate. Production and exports in the high-tech sector are significantly outperforming the rest of the economy. As a result, the high-tech sector has become one of the most promising sources of knowledge-intensive and skilled jobs.

An estimated 350,000 individuals work in high-tech firms and employment is projected to grow at 3.8% per annum over the two-year period 1989-91, significantly higher than the projected 1.0% for the rest of the economy. Most of these jobs will be for highly educated and skilled staff.

This is a sector, however, with a significantly under-exploited potential. Many high-tech firms are facing staffing problems: 55% are facing difficulties recruiting and retaining professional, scientific and technical staff, while 34% face similar difficulties with respect to skilled tradesmen. Not surprisingly, 37% of the high-tech firms are reporting that they would have hired additional staff if the required skills were available.

The above are some of the findings of a recent survey undertaken by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The survey is based on 822 phone interviews with high-tech firms, conducted in the summer of 1989. The firms were selected from CANTECH, a database of approximately 5,000 firms belonging to industries classified as high-tech. The primary criterion for identifying firms as high tech was their industry. The industries surveyed included, among others, the aerospace and marine industry, automation, biotechnology, chemicals, computer hardware, energy products, advanced manufacturing equipment, computer software, telecommunication equipment, and electronic equipment and sub-assemblies. (continued on page 5)

**Total Sales and Export Sales Growth
1989 & 1990**



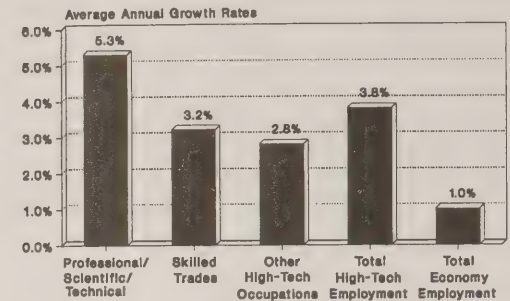
CLMPC High-Tech Survey
(1990 figures are a forecast)

High-tech sales outperform rest of economy

High-tech sales grew at an impressive 16.1% in 1989, more than double the rate of growth of the national Gross Domestic Product (7.8%). High-tech sales are expected to grow almost as impressively in 1990 (12.9%) and substantially exceed the growth of GDP (projected at 6.1%).

At the same, high-tech sales abroad are growing faster than total exports. In 1989, high-tech exports grew by 11.6%, compared to 1.4% for total exports

**Projected High-Tech Employment Growth
By Broad Occupational Group
1990 & 1991**

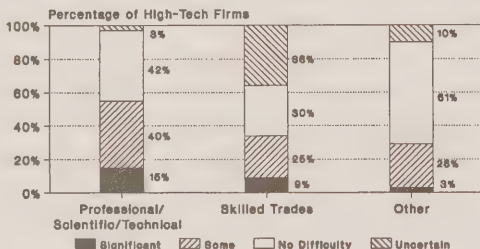


CLMPC High-Tech Survey

High-tech skilled employment opportunities growing rapidly

Employment in the high-tech sector is expected to grow at 3.8% per annum in the two-year period 1989-91. This is almost 4 times as high as the corresponding rate for the total economy (1.0%). Employment growth is expected to be particularly high for professional, technical and scientific staff (5.3%).

**Percentage of High-Tech Firms Reporting
Difficulties in Recruiting & Retaining
Employees, by Occupational Group**

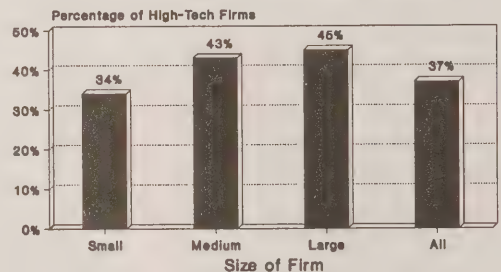


CLMPC High-Tech Survey

Difficulties recruiting and retaining employees

Human resource issues are one of the major challenges facing high-tech firms. Among respondents, 55% reported difficulties recruiting and retaining professional, scientific and technical staff, while 34% reported similar difficulties with respect to skilled tradesmen. Also, most firms felt that these difficulties will either remain the same (65%) or worsen (21%) in the future; only 10% of the firms expect such difficulties to ease.

**Percentage of High-Tech Firms Ready to
Hire Additional Staff
If Qualified Individuals Were Available**



CLMPC High-Tech Survey

Many high-tech job vacancies go unfilled

As a result of the fast employment growth, particularly of skilled staff, and the difficulties experienced in recruiting and retaining skilled staff, many skilled job opportunities in the high-tech sector go unfilled. Thus, 37% of the firms in the sample reported that they would have hired additional staff now if individuals with required qualifications were available. The rate is higher among larger firms.

Germany: Integrating Vocational Training & Education

The combination of vocational training and on-the-job training (i.e. apprenticeship) is known as the dual system. Through this system Germany has been able to overcome a problem Canada faces - that of labour market entrants who do not have the necessary workplace skills. Tripartism is a cornerstone of this system; the labour market partners - business, labour, educators - and the state agencies are involved at all levels.

The curricula of vocational schools is determined formally at the Land (provincial) level, but it is co-ordinated by a Permanent Conference of Ministers of Education, so there is a great deal of uniformity and portability of certification.

From the point of view of the participation of the labour market partners, two bodies, specified under the Vocational Training Act of 1969, are particularly important:

the Federal Institute of Vocational Training (BIBB) and the Chambers of Industry and Commerce.

The BIBB is run by a Central Board with equal representation from the Lander, trade unions, employers and the federal government. It is responsible for fundamental issues of vocational training such as funding; standardization of training; regulations covering minimum standards for training at the workplace, curriculum and standards for certification. It also acts as the secretariat for the Permanent Conference of Ministers of Education.

Under the Act, regional and sectoral Chambers of Industry and Commerce also have a critical role. These are self-governing business associations with compulsory membership for all firms in a region. The Chambers are responsible for ensuring that training is provided in accordance with train-

ing regulations. They also have the responsibility to issue examinations in their region, within the guidelines set by the BIBB, and to actually hold the examinations.

Under German law, the costs of vocational schools are borne by the Land governments and the firms which do the workplace training and pay apprenticeship wages. With respect to further training and upgrading, the cost is covered by the firms with subsidies and incentives from the federal and Land governments. Firms are not legally required to provide training. However, at the regional (Chamber) level, levies on the member businesses for vocational training are common and some 600 training centres are supported this way.

This article is the first in a new series on the labour market policies and experiences of other countries.

International Productivity Symposium IV

The fourth International Productivity Symposium will be held in Kyoto, Japan, October 1-4, 1990. The symposium is organized by the Japan Productivity Centre under the auspices of the Japanese Ministry of International Trade and Industry with the Canadian Labour Market and Productivity Centre as one of the sponsors.

The main theme of the symposium is "Global Co-operation and Productivity - For Mutual Understanding and Learning." Sessions will cover such topics as: Corporate Globalization and Productivity; Information technology and Productivity; Industrial Adjustment and Productivity; Labour Management Relations and Productivity; and, Work Organization and Productivity.

Canadian moderators and panelists include Thomas d'Aquino, President and CEO, Business Council On National Issues; Shirley Carr, President, Canadian Labour Congress; Maryantonett Flumian, CEO, CLMPC; John Fryer, Past President, National Union of Provincial Government Employees; Arthur Kroeger, Deputy Minister, Employment and Immigration; Gerard Rivest, Director, Productivity Improvement Service, Industry, Science and Technology and; Thomas Savage, Chairman, ITT Canada Ltd.

For further information, please contact the Japan Productivity Centre, 3-1-1, Shibuya, Shibuya-ku, Tokyo 150 Japan. Telephone: (03) 409-1111. Fax: (03) 409-5880 or the CLMPC.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged, however no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1.

ISSN No. 0832-7939

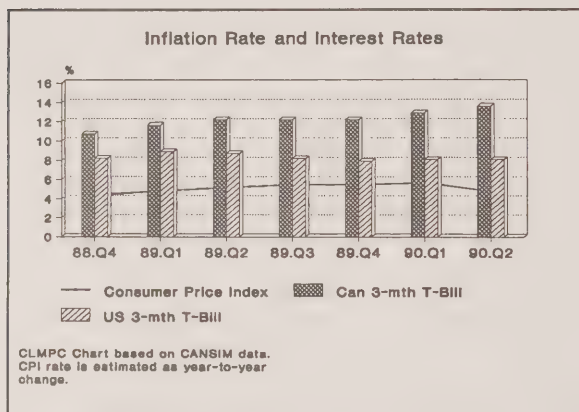
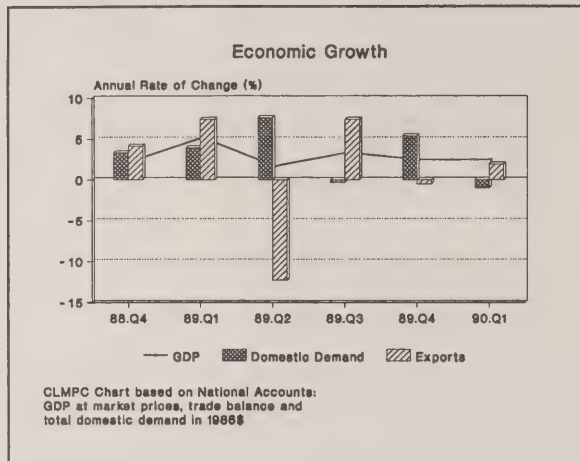


Economic Trends

Current indicators show that the economy has experienced a slowdown in 1989 from the robust pace of 1987 and 1988. The economic slowdown has continued into the first quarter of 1990. A key factor is the high interest rates and the associated appreciation of the Canadian dollar. As a result, our cost competitiveness has deteriorated and the federal deficit has been burdened by significant increases in interest payments. These are some of the conclusions of the latest CLMPC Quarterly Labour Market and Productivity Review.

Slow Economic Growth

Economic growth in 1989 and the first quarter of 1990 has slowed significantly. Real output (expressed in terms of 1986 dollars) advanced at 2.2 per cent annual rate in the first quarter of 1990, down from 3.0 per cent rate of advance in 1989 and even higher rates in the preceding two years. A significant drop in export growth, primarily to the U.S.A., was largely responsible for the poor performance in 1989, while a weakening in domestic demand accounts for the poor performance in the first quarter of this year. These developments are closely linked to the rise in interest rates and the appreciation of the Canadian dollar. The economic slowdown has led to a fall in employment growth. However, a parallel reduction in the growth of the labour force has averted an increase in the unemployment rate.

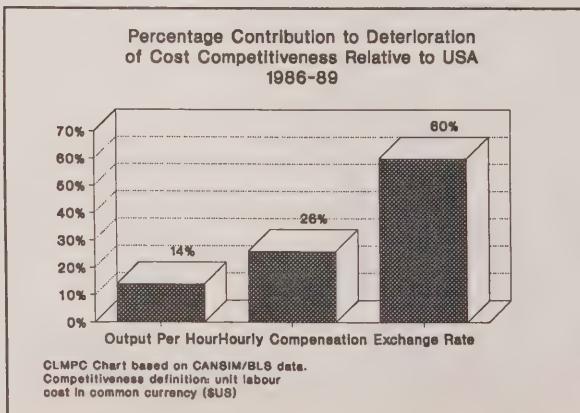


Interest Rates Up Significantly

Interest rates continued to increase in the first six months of the year. The rate for three-month treasury bills rose to 13.6 per cent by June, the highest level since 1982 and up over 5 percentage points from the average rate in 1987. The gap between TB rates and the rate of inflation reached 9 percentage points in May, the highest ever recorded in Canada. Also, the spread between Canadian and U.S. short-term interest rates has also risen to record levels -- over 5 percentage points. However, the decline in the CPI rate of inflation (down to 4.5 per cent in May from 5.5 per cent in July of last year) offers hope for lower interest rates in the future.

Manufacturing Competitiveness Down

After experiencing large deteriorations in 1987 and 1988, Canada's cost competitiveness in the U.S. market continue to worsen in 1989. Unit labour costs in manufacturing, expressed in U.S. dollars, rose 10.0 per cent last year in Canada, compared to only 2.2 per cent in the U.S.A. The main factor behind this trend has been the appreciation of our dollar, which has risen 17 per cent from 0.72 \$US to 0.84 \$US in 1989. Based on estimates of its purchasing parity power, the Canadian dollar should be within the 0.78-0.80 \$US range. The appreciation of the Canadian dollar accounts for 60 per cent of the deterioration of our cost competitiveness from 1986 to 1989.

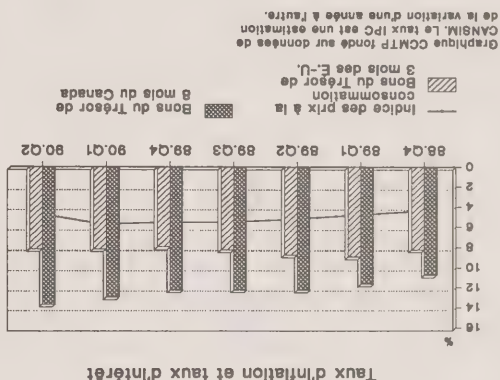


TENDANCES ÉCONOMIQUES

Les indicateurs courants révèlent que l'économie a connu un important ralentissement en 1989 par rapport au rythme vigoureux de 1987 et de 1988. Le ralentissement économique s'est poursuivi au premier trimestre de 1990. Un facteur clé est les taux d'intérêt élevés et l'appréciation correspondante du dollar canadien. De ce fait, notre compétitivité-coût s'est détériorée et le déficit fédéral s'est alourdi sous l'effet des augmentations considérables du service de la dette. Voilà certaines des conclusions de la dernière Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité du CCMTP.

LENTEUR DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

La croissance économique en 1989 et au premier trimestre de 1990 a sensiblement ralenti. La production réelle (exprimée en dollars de 1986) a progressé au taux annuel de 2,2 % au premier trimestre de 1990, contre 3,0 % en 1989 et encore plus les deux années précédentes. Une chute marquée de la croissance des exportations, surtout vers les États-Unis, a été le grand facteur de la piètre performance en 1989, alors qu'un affaiblissement de la demande intérieure explique la piètre performance du premier trimestre de cette année. Ces faits de conjoncture sont étroitement liés à la progression des taux d'intérêt et à l'appréciation du dollar canadien. Le ralentissement de l'économie a amené une réduction de la croissance de l'emploi. Cependant, une réduction parallèle de la croissance de la population active a évité une augmentation du taux de chômage.



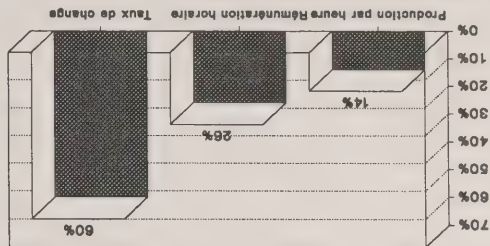
AUGMENTATION MARQUÉE DES TAUX D'INTÉRÊT

Les taux d'intérêt ont continué d'augmenter dans les six premiers mois de l'année. Le taux des bons du trésor de trois mois a atteint 13,6 % en juin, soit le niveau le plus élevé depuis 1982 et plus de 5 points de plus que le taux moyen de 1987. L'écart entre les taux des BT et le taux d'inflation a atteint 9 points en mai, ce qui est l'écart le plus prononcé jamais vu au Canada. De même, l'écart entre les taux d'intérêt à court terme au Canada et aux États-Unis a atteint des niveaux sans précédent : plus de 5 points. Cependant, le repli du taux IPC d'inflation (de 5,5 % en juillet de l'an dernier à 4,5 % en mai de cette année) laisse espérer un abaissement des taux d'intérêt pour l'avenir.

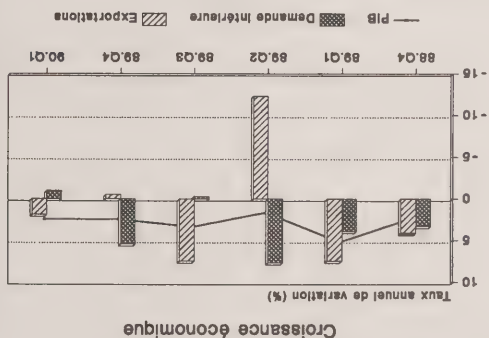
FLÉCHISSEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES

Après avoir connu d'importantes détériorations en 1987 et 1988, la compétitivité-coût du Canada sur le marché américain continue d'empirer en 1989. Les coûts unitaires de main-d'œuvre dans les industries manufacturières, exprimés en dollars des États-Unis, ont progressé de 10,0 % l'an dernier au Canada, à comparer à seulement 2,2 % aux États-Unis. Le principal facteur de cette tendance a été l'appréciation de notre dollar, qui a progressé de 17 %, passant de 0,72 \$ US à 0,84 \$ US en 1989. D'après les estimations de sa part de pouvoir d'achat, le dollar canadien devrait se situer dans la fourchette des 0,78 \$ US à 0,80 \$ US. L'appréciation du dollar canadien explique 60 % de la détérioration de notre compétitivité-coût de 1986 à 1989.

Contribution en pourcentage à la détérioration de la compétitivité-coût par rapport aux E.-U., 1986-1989



Graphique du CCMTP fondé sur les comptes nationaux PIB aux prix du marché, balance commerciale et demande intérieure totale en \$ de 1986



S
a-
S
B,

se
(
nt,
S

e
 st
 e
 s
 (,
 it,
 s
 s
 s
 a-
 s
 B,
 s

100

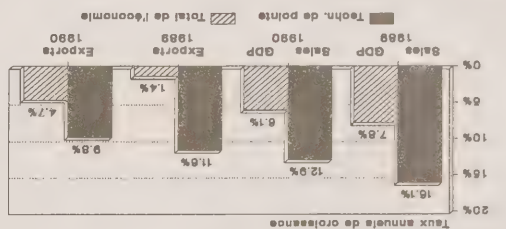
1591

'

- U

E

Croissance des ventes totales et des exportations totales 1989 et 1990



Enquête du CCMTP sur la technologie de pointe (les chiffres de 1990 sont une prévision)

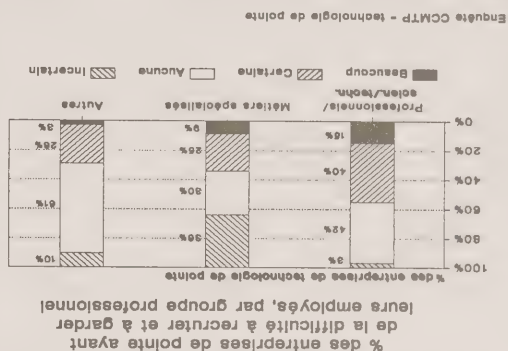
Les ventes de haute technologie ont connu une croissance impressionnante de 16,1 % en 1989, soit plus de deux fois plus que le taux de croissance du produit intérieur brut national (7,8 %). La croissance des ventes de haute technologie devrait être presque aussi impressionnante en 1990 (12,9 %) et dépasser considérablement celle du PIB (prévue à 6,1 %).

Par ailleurs, les ventes de haute technologie à l'étranger augmentent plus rapidement que le total des exportations. En 1989, les exportations de haute technologie ont augmenté de 11,6 %, comparativement à 1,4 % pour l'ensemble des exportations.

Les ventes de haute technologie ont un meilleur rendement que le reste de l'économie

Difficultés de recrutement et de rétention des employés

Les problèmes de ressources humaines constituent un des grands défis que devront relever les entreprises de haute technologie. 55 % des répondants avouent avoir de la difficulté à recruter et à garder des employés professionnels, scientifiques et techniques, alors que 34 % signalent avoir des problèmes semblables dans le cas des ouvriers qualifiés. De plus, la plupart des entreprises estiment que ces problèmes persisteront (65 %) ou s'aggraveront (21 %) à l'avenir. Seulement 10 % des entreprises prévoient que les problèmes s'atténueront.

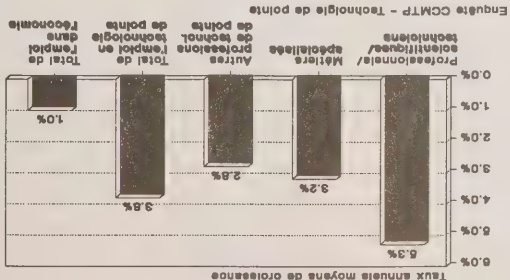


Enquête CCMTP - technologie de pointe

Croissance rapide des débouchés pour travailleurs qualifiés dans le secteur de la haute technologie

L'emploi dans le secteur de la haute technologie devrait progresser au rythme de 3,8 % par année entre 1989 et 1991, ce qui est presque 4 fois plus que le taux correspondant de l'économie en général (1,0 %). La croissance de l'emploi devrait être particulièrement élevée chez les employés professionnels, techniques et scientifiques (5,3 %).

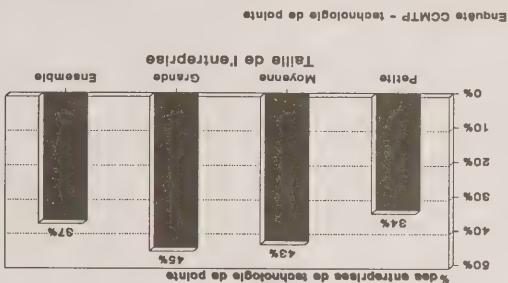
Croissance projetée de l'emploi dans la technologie de pointe par grand groupe professionnel - 1990 et 1991



Enquête CCMTP - Technologie de pointe

Vacances nombreuses dans le secteur de la haute technologie

À la suite de la croissance rapide de l'emploi, plus particulièrement chez les travailleurs qualifiés, et des problèmes de recrutement et de rétention de personnel qualifié, beaucoup d'emplois spécialisés demeurent vacants dans le secteur de la haute technologie. Ainsi, 37 % des entreprises de l'échantillon ont déclaré qu'elles auraient recruté davantage si les compétences requises avaient été disponibles. Le taux est plus élevé dans les grandes entreprises.



Enquête CCMTP - technologie de pointe

La formation de base en gestion dans les petites entreprises

On parle souvent des problèmes de formation en gestion dans les petites entreprises, mais on les documente rarement. C'est spécialement vrai de tout effort qui vise à déterminer l'écart entre le besoin et la disponibilité de ce genre de formation. En identifiant les domaines que pourrions couvrir les politiques publiques, on apporterait une contribution importante au fonctionnement du secteur des petites entreprises du marché du travail.

Dans ce contexte, le Centre a récemment terminé une étude de la gestion de base dans les petites entreprises, qu'il a effectuée pour le compte d'Industrie, Sciences et Technologie. L'étude visait à déterminer les lacunes des exigences de la formation en gestion en identifiant les fournisseurs actuels auxquels on peut renvoyer les petites entreprises, de même que les lacunes des services de formation actuels.

On a effectué dans le cadre de l'étude un sondage national auprès de 187 professionnels oeuvrant dans le domaine de la formation en gestion. Les 187 répondants qui ont participé au projet comprenaient des universitaires, des fonctionnaires fédéraux et provinciaux, des représentants d'associations d'affaires et des experts-conseils en gestion du secteur privé.

Les résultats du sondage laissent entendre que l'on pourrait améliorer les niveaux actuels de compétence des gestionnaires des petites entreprises canadiennes. En fait, lorsqu'on leur demande d'évaluer le niveau actuel des compétences des cadres des petites entreprises canadiennes, plus de la moitié (62 %) des répondants estiment que les compétences des gestionnaires actuels varient de « médiocres » à « très médiocres ».

Beaucoup de répondants ont indiqué que les petites entreprises canadiennes ne fournissent en général pas à leurs gestionnaires d'occasions officielles de formation en gestion. Une majorité écrasante de répondants (93 %) estiment que les petites entreprises comptent beaucoup trop sur la formation « interne » non structurée et qu'il faudrait

Le secteur de la haute technologie offre de plus en plus d'emplois qualifiés

Le secteur de la haute technologie du Canada connaît une croissance impressionnante. La production et les exportations du secteur de la haute technologie ont, sur le reste de l'économie, une avance considérable au plan du rendement. Le secteur de la haute technologie est donc devenu un des fournisseurs les plus prometteurs d'emplois qualifiés et à forte teneur en connaissances.

On estime que 350 000 personnes travaillent dans des entreprises de haute technologie, et 1991, ce qui est beaucoup plus que le 1 % prévu pour le reste de l'économie. L'emploi devrait y progresser au rythme de 3,8 % par année entre 1989 et 1991, ce qui est beaucoup plus que le 1 % prévu pour le reste de l'économie. Le secteur de la haute technologie est donc devenu un des fournisseurs les plus prometteurs d'emplois qualifiés et à forte teneur en connaissances.

Ce secteur présente toutefois un potentiel très sous-exploité. Beaucoup d'entreprises de haute technologie ont des problèmes de recrutement : 55 % ont de la difficulté à recruter et à garder des professionnels, des scientifiques et des techniciens, alors que 34 % connaissent le même problème à l'égard des ouvriers qualifiés. Il n'est donc pas étonnant que 37 % des entreprises de haute technologie affirment qu'elles auraient recruté davantage si les compétences requises avaient été disponibles.

Les chiffres ci-dessus représentent certaines des constatations tirées d'un sondage récent effectué par le Centre canadien du travail et de la productivité. Le sondage est basé sur 822 entrevues téléphoniques effectuées auprès d'entreprises de haute technologie au cours de l'été 1989. Les entreprises ont été choisies dans CANTECH, base de données sur environ 5 000 entreprises des industries qui appartiennent au secteur de la haute technologie. Le principal critère d'identification des entreprises a été leur secteur d'industrie. (Suite page 5)

Le Centre nommé de nouveaux directeurs aux directions syndicale et des affaires

Le Centre est heureux d'annoncer la nomination de Ron Labrie au poste de directeur, Direction des affaires, et de George Nakitsis, à celui de directeur, Direction syndicale.

Avant son arrivée au Centre en juillet 1990, Ron Labrie a amorcé sa

carrière dans le monde de l'éducation où il a enseigné à tous les niveaux, de l'école secondaire

premier cycle jusqu'à l'université, tant aux États-Unis qu'au Canada. Il

est ensuite passé au secteur de l'élaboration des programmes, où il a été chargé de combler l'écart entre le

système scolaire et le secteur privé par la conception et la mise en

oeuvre de programmes de formation des adultes. En 1980, il s'est joint à

l'Association canadienne des pâtes et papiers, Section des boisés, pour

élaborer la structure d'un groupe de formation. Il est devenu par la suite

directeur de la Direction des ressources humaines de l'Association.

George Nakitsis est arrivé au Centre en avril 1990. Syndicaliste bien

connu au Canada, il a commencé sa carrière à la Conférence des syn-

dicats associés des chemins de fer à Montréal. En 1977, il est passé au

Congrès du travail du Canada où il a travaillé comme économiste au ser-

vice de la recherche et de la législation, pour devenir ensuite

représentant au service d'éducation Nouveau parti démocratique fédéral où il a été directeur de la recherche de 1983 à 1987, pour devenir ensuite chef de cabinet d'Ed Broad-

ben, de 1987 à 1990.

Le Centre entreprend, en collaboration avec l'Institut de recherche sur l'industrie du meuble au Québec, l'étude portera sur le processus

d'adaptation dans l'industrie du meuble au Québec et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ments prévus. leur industrie fera face aux changements prévus.

Le Centre entreprend, en collaboration avec l'Institut de recherche sur l'industrie du meuble au Québec, l'étude portera sur le processus

d'adaptation dans l'industrie du meuble au Québec et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

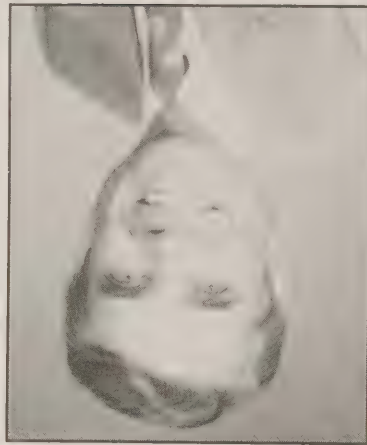
l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

ables à l'évolution de la technologie et des tendances du commerce international. Les représentants de

l'industrie du meuble du Québec a subi, depuis les années 1970, des transformations majeures attribu-

La nécessité d'améliorer l'apport local, sectoriel et communautaire à la conception et à la prestation des programmes du marché du travail. Il faudrait dans la mesure du possible confier aux entités locales ou sectorielles davantage de responsabilités à l'égard de la conception et de la prestation des programmes, puisque c'est à ce niveau que la plupart des innovations du marché du travail ont fait leur apparition depuis quelques années. C'est de plus en plus au niveau local ou sectoriel que l'on retrouve la majeure partie de l'expérience pratique et de la connaissance des besoins du marché du travail local. Même si nous croyons qu'il faudra établir un jour des commissions locales à la grandeur du pays, nous ne préconisons pas de privatiser la prestation des programmes du marché du travail, pas plus que nous recommandons de reproduire ou de remplacer les structures administratives qui existent au niveau local ou sectoriel. Nous ne proposons pas non plus d'établir un vaste réseau de nouvelles structures administratives. Nous choisissons plutôt à créer une source

Nominations au Conseil



Reginald Baskin
Président
Syndicats des Travailleurs de
l'Énergie et de la Chimie



Clifford Evans
Directeur canadien et vice-président
international
Travailleurs et travailleuses unis de
l'alimentation et du commerce



Victor Harris
Canadian Manufacturers'
Association

nouvelle et plus sensible de conseils et d'orientation au niveau local ou sectoriel qui utilise comme tremplin les structures actuelles qui connaissent le succès.

Le besoin d'améliorer les renseignements sur le marché du travail et de les rendre plus accessibles

Le rapport des groupes de travail a souligné qu'il est crucial de réformer les politiques du marché du travail du Canada. Nous devons pouvoir créer des mécanismes institutionnels sensibles aux marchés du travail locaux ainsi qu'aux besoins des individus, mais qui conservent par ailleurs une perspective nationale et des objectifs nationaux. Dans le cadre de la deuxième phase, on a constitué un groupe de travail de huit personnes tirées des sept groupes de travail originaux. Le nouveau groupe a été chargé d'élaborer un modèle de structure de ces mécanismes institutionnels. Le rapport réunira en une seule série de recommandations les mesures proposées dans les rapports de divers groupes de travail qui portent sur le besoin d'une structure nationale du marché du travail. Le rapport sera présenté au ministre cet été.

LA DEUXIÈME PHASE

de formation.

Les groupes de travail du CCMTP tracent le plan de la réforme du marché du travail

Au printemps de 1990, le gouvernement fédéral a annoncé sa Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre, série d'initiatives destinée à assurer que la population active canadienne des années 1990 puisse s'adapter efficacement à l'évolution de l'économie, de la technologie et de la démographie. Le

THE TORONTO STAR

«Ces recommandations pourraient être le premier pas vers la transformation de la formation professionnelle d'entreprise au petit bonheur et aux budgets médiocres en système national qui considérerait l'acquisition de nouvelles compétences comme une responsabilité inévitable des milieux d'affaires et comme un défi permanent essentiel pour les travailleurs.»

premier volet de cette stratégie comportait une consultation générale dirigée par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité dans le but de cerner les vues et les préoccupations des principaux partenaires du marché du travail, soit les milieux d'affaires et les syndicats, ainsi que d'autres détenteurs d'enjeux, et en particulier les groupes communautaires et le monde de l'éducation. Ces consultations ont débouché sur un rapport intitulé «Rapport des groupes de travail du CCMTP sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre», publié en mars dernier. Une des grandes conclusions du rapport a été qu'une réforme des politiques et des programmes actuels du marché du travail s'impose. Plusieurs groupes de travail ont en fait recommandé d'établir de nouveaux mécanismes pour mettre en œuvre ces réformes.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le rapport même est le fruit des efforts de sept groupes de travail établis dans le cadre du processus de consultation. Les groupes de travail ont œuvré indépendamment

et sont arrivés à des recommandations portant spécifiquement sur un domaine qui intéressait chacun d'entre eux, mais beaucoup de recommandations portent sur des aspects systémiques beaucoup plus généraux du marché du travail. Leurs travaux ont dégagé un certain nombre de thèmes généraux :

L'importance du maintien du revenu comme moyen d'améliorer la formation

Tous les groupes de travail ont reconnu que les fonds de l'assurance-chômage, qui proviennent des travailleurs et des employeurs, devraient servir uniquement au soutien du revenu des par-ticuliers, notamment dans le domaine de la formation. Tous les groupes de travail ont par ailleurs souligné l'énormité des coûts sociaux et économiques qu'entraînera le défaut de répondre aux besoins de formation des chômeurs. Ils ont aussi reconnu que pour permettre aux chômeurs de participer activement et à part entière à la société canadienne, il faut avant tout fournir un revenu de soutien qui leur permette de tirer parti des occasions de formation. En fait, tous les groupes de travail

The Financial Post

«Toutes les parties intéressées doivent alors maintenir la pression en vue d'établir et de faire évoluer des liens plus étroits entre les milieux d'affaires et le monde de l'éducation. Si les rapports sont rangés sur les tablettes et oubliés, le Canada risque de se retrouver écarté et oublié lui aussi dans un monde compétitif.»

du CCMTP favorisent vivement une expansion des activités de formation admissibles au soutien du revenu à même la caisse d'assurance-chômage.

L'importance de la coopération fédérale-provinciale

Chaque niveau de compétence du Canada estime qu'il est très important que ses institutions du marché du travail réagissent à l'évolution des besoins et aient leurs vues particulières sur la nature de ces besoins. C'est pourquoi les nouveaux mécanismes du marché du travail au niveau national doivent collaborer étroitement avec les institutions provinciales et territoriales actuelles et futures.

L'importance de l'éducation et de la formation permanentes

A cause de l'évolution rapide de la technologie, la plupart des Canadiens devront actualiser leurs connaissances, voire même en acquérir de nouvelles. Les travailleurs d'aujourd'hui risquent de devoir se recycler trois ou quatre fois au cours de leur vie active. On ne saurait donc trop insister sur le fait qu'il importe de faciliter une culture de l'éducation et de la formation permanentes et sur la capacité de l'offre. En plus de pouvoir apprendre à lire et à compter, les Canadiens doivent aussi avoir accès à une formation qui leur permettra d'acquérir des compétences homologables qui soient à la fois générales et transférables.

TRAVAILLONS ENSEMBLE

Bulletin du centre canadien du marché du travail et de la productivité



1150 Numéro un

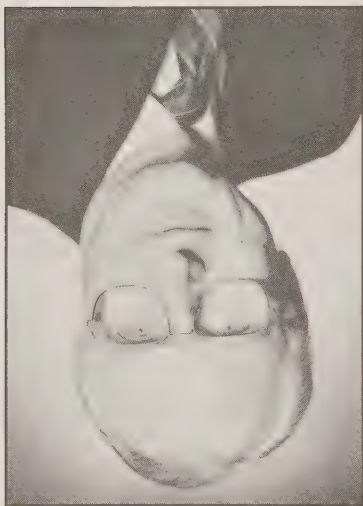
Le CCMTP nomme son nouveau coprésident patronal

Au moment de sa nomination, M. Savage a déclaré que «grâce à sa série de forums patronaux-syndicaux nationaux et à d'autres projets comme les travaux qu'il a effectués à l'égard de la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre, le Centre offre aux dirigeants patronaux et syndicaux du Canada la chance de collaborer de façon constructive à la solution de questions importantes qui préoccupent les Canadiens. Les résultats de ce dialogue patronal-syndical construiront certainement en évidence les réalisations possibles.»

Éminent canadien aux intérêts nombreux et variés, M. Savage a été nommé récemment par Sa Majesté la Reine Commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique en reconnaissance de son travail impartial en Irlande du Nord. Il est aussi président du Bureau des gouverneurs de l'Institut canadien de gestion et membre à vie de l'Institut. Membre du Comité des politiques du Conseil canadien des chefs d'entreprise et président de son Groupe de travail sur la politique étrangère et la défense, M. Savage est aussi président du Conseil consultatif des Boys and Girls Clubs of Canada, membre du conseil d'administration de la Fondation de recherche sur la rétinopathie pigmentaire et vice-président du Conseil d'administration de l'Hôpital West Park, ainsi que président de la Fondation de l'hôpital.

M. Savage se joindra à Mme Shirley G. Carr, coprésidente syndicale du Centre. Mme Carr est

aussi présidente du Conseil du travail du Canada. Avec la nomination de M. Savage, le Centre fait ses adieux à M. Thomas d'Aquino, président du Conseil canadien des chefs d'entreprise, qui a été coprésident patronal du Centre durant deux ans. M. d'Aquino préconise depuis longtemps un dialogue concret entre les principaux partenaires économiques du Canada. À son arrivée à la coprésidence patronale, il a affirmé que les milieux d'affaires et les syndicats doivent collaborer efficacement pour que le Canada garde sa place parmi les grandes puissances économiques. Avant d'assumer la coprésidence, M. d'Aquino a joué un rôle important dans la création du Centre même.



Le conseil d'administration du Centre canadien du marché du travail et de la productivité est heureux d'annoncer la nomination de M. Thomas H. Savage à la coprésidence patronale du Centre. M. Savage est président du conseil d'administration et président d'ITT Canada Limited. Il est aussi président des Industries ITT Canada Ltée et président du conseil d'administration de l'Abbaye, Compagnie d'Assurance-Vie.

Dans ce numéro

NOUVELLES DU CCMTP

1 Plan de réforme du marché du travail

2 Nominations au Conseil du CCMTP

3 Préparation à la mondialisation du commerce

4 Formation en gestion et petites entreprises

5 Sondage sur les technologies de pointe

7 NOUVELLES INTERNATIONALES

7 La formation en Grande-Bretagne

8 L'ÉCONOMIE : UN INSTANTANÉ



WORKING TOGETHER

1990 Number two

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

Business/Labour Report Presents A Framework For A National Training Board

The CLMPC has presented the Minister of Employment and Immigration with the Report of the Phase II Committee On The Labour Force Development Strategy. Entitled "A Framework For A National Training Board", the report calls for the Government to set up a national training board, in which business and labour would share responsibility with the federal government, as a key part of a revamped labour market policy. The Report represents the culmination of the second phase of the national consultation on the LFDS.

As part of this second phase a working group, drawn from the original seven Task Forces, was

set up in response to a request from government to work on developing the recommendations regarding the institutional reforms needed to institute the changes called for by the Task Forces. Members of the Committee representing business were Joanne DeLaurentiis, Canadian Bankers' Association; Vic Harris, Canadian Manufacturers' Association; Bill Mann, Southam Inc.; and Thomas Savage, I.T.T. Canada. Labour was represented on the Committee by Gerard Docquier, United Steelworkers of America; Jim McCambly, Canadian Federation of Labour; Nancy Riche, Canadian Labour Congress; and Linda Torney, Labour Council of Metropolitan Toronto.

groups under the Canadian Jobs Strategy - women, visible minorities, aboriginal peoples and the disabled.

Since the role of the NTB will be to oversee and provide guidance and direction on national training policies and programs, much of its work would be undertaken by way of committee. These specialized committees should constitute the key source of advice to the Board on specific training issues and should work with relative autonomy. Committee recommendations, however, should be subject to ratification by the Board.

Although the Committee believes the role of the Board will evolve over time as participants gain experience and the advice and recommendations of the Board are incorporated into training policy and programs, it sees its activities falling into three main areas.

Advocacy/promotion

A key role of the national training board should be to ensure that high-quality, specialized counselling services are available to all Canadians who need them. The Committee also believes that the NTB should foster linkages between the educational and training systems in such areas as standardizing prerequisites for training and education programs and promoting training certification. As well, it should encourage and assist sectoral and local training initiatives.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged, however no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1.

ISSN No. 0832-7939

On September 12, 1990 the Report of the Phase II Committee was endorsed by the Executive Council of the Canadian Labour Congress. Labour has underlined the importance it attaches to the reform of our labour market systems and to the need for effective and equitable training programs in this country.

Nancy Riche, Executive Vice-president, CLC

Advising

In order to ensure that its input and direction is reflected in training policies and programs, the Board must maintain effective working relations with governments at all levels. A key role of the NTB must also be to work toward a common definition of training that will allow it to assess of the current level of training activity. The Committee also believes that the Board should be responsible for collect-

ing and disseminating training and training-related labour market information and should continuously monitor and evaluate training programs.

Recommending

The Committee believes that the Training Board should co-ordinate the development of training standards. In some cases eligibility criteria for income maintenance programs currently act as a barrier to training. Therefore the Board should provide advice and recommendations on how training and income maintenance can be synchronized better. The Board should also set standards of equity and access to training programs. It should as well establish guidelines on the allocation of funds for skills training.

One of the major themes that emerged from the CLMPC Task Forces exercise is the need to shift greater responsibility for program implementation to the local and/or sectoral level where the greatest

The CMA Board of Directors has recently reviewed the recommendations of the CLMPC Phase II Committee and supports the more detailed outline that flowed from that process. We look forward to co-operating fully with both levels of government in expanding Canada's training and skills development activities.

Larry Thibault, President, Canadian Manufacturers' Association

amount of practical knowledge and experience resides. Accordingly the Phase II working group believes that the operational basis of a reformed system for delivering labour market training programs should be a series of Local Training Boards. At a general level their mandate should be to guide and direct the operation of training programs at the local and/or sectoral level within broad guidelines established by the NTB.

Centre Undertakes National Training Survey

Preparations are underway to launch a National Training Survey. The objective of the survey is to measure the level of training activity in the private sector, and identify related opportunities and barriers. The survey will be funded by Employment and Immigration with participation by the provinces.

Under the auspices of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, a Business-Labour Steering Committee will be established. The Committee will have the primary responsibility for building a consensus on key concepts, defining the survey objectives and selecting the appropriate survey approach.

There is a growing recognition that an educated, well-trained workforce is the primary comparative advantage in ensuring international competitiveness and economic well-being. Key to many

of the issues involved in training is an understanding of the nature and scope of training currently occurring in the workplace.

Business and labour will play the key role. This is in line with the principal recommendation of the CLMPC Task Forces on the Labour Force Development Strategy that more input from the labour market partners is necessary if effective labour market policy is to be developed and administered.

The survey will provide valuable information to assist both the workplace partners and government policymakers in understanding the needs of individuals and the companies that employ them.

In view of the rapidly changing needs of the labour market, an important priority of the Steering

Committee will be to develop a process that produces relevant information in a regular and timely fashion.

One of the most serious challenges faced by the Steering Committee is the lack of standardized accounting of training activity. The Steering Committee will be reviewing a number of options to deal with this challenge -- such as requesting firms to maintain a training log book for a limited time, and supplementing company information through survey of a representative national sample of full-time employees.

The National Training Survey is the first step toward responding to the need, identified through the recent CLMPC consultations with labour market stakeholders, for improved quality of labour market data.

Business and Labour Call For Human Resource Study of Technicians and Technologists in Canadian Industry

Representatives of Canada's business and labour communities have requested that the Ministers of Employment and Immigration and Science assist them, through the Industrial Adjustment Service program, to undertake a human resource study of technicians and technologists in Canadian industry. The CLMPC will work closely with the IAS Committee set up in response to the request and will help carry out the study.

Members of the Committee representing employers include Terry Anne Boyles, Association of Canadian Community Colleges; John Reid, Canadian Advanced Technology Association; David Bell, Digital Equipment Canada Ltd.; and David Chowdhury,

National Council of Deans of Technology. Labour representatives include Charles Brimley, Canadian Council of Technicians and Technologists; John Murphy, Local AECL Research Chalk River Laboratories; Susan Witter, Canadian Congress of Learning Opportunities for Women; and Keith Morrison, International Brotherhood of Electrical Workers.

The study will focus on three areas of concern. It will assess information on the role played by technicians and technologists in the acquisition, adaptation and application of new technology in Canadian industry, thereby enabling an assessment of the contribution these occupations make to Canadian competitiveness.

In order to enhance the supply of technicians and technologists to Canadian industry, the public education system, as an important source of supply, will be a focus of the study. Certain aspects of that system, such as the certification process, will be examined. The study will also examine specific aspects of the supply and demand for technicians and technologists in order to determine current and forecast levels of demand in these occupations. Systemic barriers which discourage women from entering these occupations will be identified and the study will explore ways to encourage their participation in order to meet future demand.

Study Tour of European Training Institutions

Representatives of the Canadian Labour Market and Productivity Centre recently accompanied officials from Employment and Immigration on an extensive study tour of training institutions in the United Kingdom, West Germany and the Netherlands. The delegation included EIC's Deputy Minister Arthur Kroeger; Assistant Deputy Minister Michelle Jean; and Director-General Moya Green. CLMPC representation was composed of Maryantonett Flumian and George Nakitsas.

The delegation's major objective was to study the specific training policies and the institutions responsible for them in the three countries. The labour market partners' roles and responsibilities in the decision-making process and the administration and delivery of training policies were of particular interest.

The tour included discussions with officials and staff of the training-

and education-related ministries and training institutions in each country. In West Germany and the Netherlands, it also included discussions with officials and staff members of employer and trade union central organizations.

A Report On Training Institutions and Programs in the United Kingdom, The Netherlands and West Germany has been prepared by the CLMPC and is available upon request.



L to R: M. Green, German official, M. Flumian, A. Kroeger, M. Jean

Human Resource Development in Atlantic Canada

The economic development of Atlantic Canada cannot be considered as a process separate in any way from the human resource development of the region. In fact, they are linked and will become even more so with the increased importance of human resources in determining competitiveness in the global marketplace. Previous efforts in regional development have often minimized the role that human resource development could play. More attention should be paid to ways in which human resources in Atlantic Canada can be developed to their full potential, particularly given that the average educational attainment and the incidence of private-sector training in the region is below the national average (see charts).

To better understand the human resource needs of Atlantic Canada, the Canadian Labour Market and Productivity Centre is currently working under contract to the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) on two studies in the human resource area. The first study is a comprehensive profile of the characteristics of the Atlantic labour force, with particular emphasis on its strengths, weaknesses, and the many influences and development challenges at play. The study provides a detailed discussion of labour forces, employment, and unemployment trends in Atlantic Canada in the eighties. Particular attention is paid to the factors behind the high unemployment rate in Atlantic Canada in the eighties, the link between industrial structure and seasonality of employment and unemployment in Atlantic Canada, and the nature of employment growth. A comparison of the Atlantic labour market with that of New England is also made.

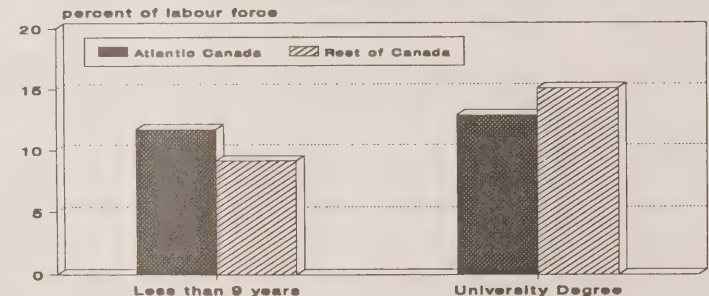
The second study is an analysis of how small and medium-sized enterprises (SMEs) define and try to meet their training needs. Train-

ing encompasses formal and informal processes, with immediate and long-term requirements. Regular demands for training can extend from basic skills to specialized skills to management training. It is important in searching out improvements to clearly understand what the real needs of the small and medium-sized business community are. The study highlights two key stages of business development, namely the start-up phase and the stage where firms are entering the upward phase of a growth cycle. Two main areas of the problem solving process are profiled - definition and resolution.

In addressing the definition phase the study examines such questions as how SMEs identify their training needs, whether the process is adequate, and what assistance would be useful to them. In dealing with the resolution phase the study looks at how SMEs satisfy their training needs, what difficulties are encountered, and possible gaps in the government policies and programming directed at training. The study will use the results from interviews with key players in the training community in Atlantic Canada, from both the public and private sector. Both studies will be completed later this fall.

Chart 1

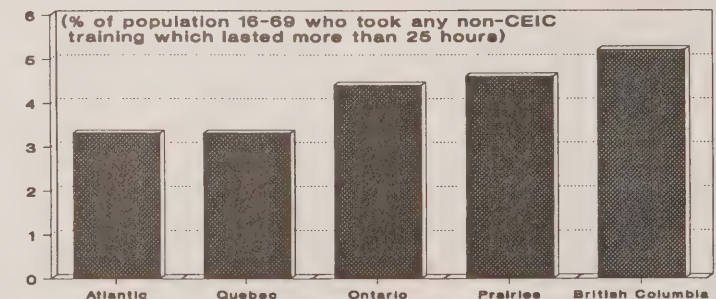
Educational Attainment, 1989 The Labour Force



Source: The Labour Force, Statistics Canada

Chart 2

Incidence of Private Sector Training by Region, 1987



Source: Labour Market Activity Survey

The Netherlands Introduces New Labour Market Policies

The Government of The Netherlands has recently undertaken a major labour market reform geared toward a more efficient use of public training expenditures. The objective of the reforms is to promote a better skilled labour force.

Its major priority has been the complete devolution of the decision making, administration and delivery of labour market and training policies. New institutions have been created by the recently introduced New Employment Act.

The Netherlands' devolution is to a tripartite body composed of an equal number of employer, union and government representatives. The new structure consists of two separate administrative tiers, the Central Employment Board and the Regional Employment Boards.

The Central Employment Board is an independent institution composed of nine members. Its mandate is to formulate employment and training policies, and to administer and deliver the programs associated with these policies. Each of the labour market partners appoints its own representatives to the Board. The trade unions and the employers' organization each have three representatives from their central organizations. The other three members represent government ministries. Decisions are generally based on consensus since a two-thirds majority from each of the three groups is necessary for key policy issues.

The Board has legislative authority for several of its activities. It can demand payment for a number of its services to industry; it has the power to introduce an employer-employee payroll tax; and it can finance part of active labour market initiatives with social security funds. It will also have the authority to approve the regional boards' plans.

The government is also planning to have 28 Regional Employment Boards which will generally follow local government boundaries. The regional boards' broad mandate is to establish regional employment and training plans and priorities within the policy and budgetary framework set by the Central Board. The regional boards will also decide how funds for employment, training and labour market administration and the Ministry of Education and Science's budget for vocational training will be allocated in the region. The regional boards' training plans will be based on specific training requirements in their region. The boards will work closely with local firms to catalogue their skill and training needs and to evaluate training policy results.

International Comparisons of Unemployment Rates

International comparisons of economic performance often focus on the unemployment rate as a key variable in identifying successful economies. Countries with low unemployment rates are judged to be pursuing more effective labour market policies than countries with high unemployment rates. In order to make meaningful international comparisons of unemployment, each country's unemployment rates must be based on common definitions and methodologies. However, the statistical agencies of some major OECD countries use definitions and methodologies that are different from those employed by the rest of the OECD. Fortunately, this difficulty has been overcome through the construction of standardized unemployment rates.

Both the Bureau of Labor Statistics (BLS) in the United States and the Paris-based Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) publish standardized estimates of unemployment rates for OECD countries.

The standardization procedures used by the BLS and OECD are largely based on internationally recognized guidelines for the definition of unemployment set out by the International Labour Organization (ILO) in the fifties and revised in 1982. Consequently, differences be-

tween the standardized unemployment rates produced by the BLS and the OECD are usually minor.

The table on the next page provides estimates of both the national and standardized (both BLS and OECD estimates) unemployment rates for the seven major OECD countries for 1988. Two sets of countries can be identified:

- those for which there is virtually no difference between the national rates and either of the two standardized rates;
- and those for which there are significant differences between the national and standardized rates.

The first group of countries includes Canada, the United States, Japan, the United Kingdom, and France. The second group consists of Italy and Germany. The differences in 1988 are highlighted below:

- by far the most important difference is between the Italian national rate and the BLS standardized rate for Italy - 12.1 per cent versus 7.8 per cent;
- a second divergence lies between the two national rates produced for Germany and the standardized rate - 8.7 per cent and 7.7 per cent versus 6.2 per cent.

The discrepancy between the national Italian unemployment rate and the BLS standardized rate for Italy is related to the issue of job search. The Italian labour force survey questionnaire does not specify a time period in which active job searching must have taken place for someone to be included in the labour force. If someone reports he or she is looking for work even though the most recent active job search was over six months ago, he or she would still be counted as unemployed. The BLS, on the other hand, adjusts the Italian data to exclude from the unemployed all those who say they are looking for work but who have not engaged in an active job search within 30 days prior to the labour force survey interview. The exclusion of these individuals reduces the national estimate of the Italian unemployment rate by 4.3 percentage points. The national Italian unemployment rate thus includes many individuals who in other countries would be considered discouraged workers and defined as outside the labour force.

The differences between the national unemployment rates for Germany and the standardized rates reflect both differences in definitions of unemployment and data gathering. Estimates of the number of unemployed used to calculate the national German rates are not derived from a labour force survey, but are taken from the number of persons registered at employment offices who are actively looking for work. Those registered at employment offices who are working part-time but looking for full-time work are also included, a practice not followed in other countries. Germany produces two national unemployment rates. The higher German rate is calculated by dividing the number of unemployed by the labour force excluding the self-employed and unpaid family workers, while the lower rate is calculated by dividing by the total labour force.

The OECD and BLS standardized estimates for Germany are about one percentage point lower than the national rate based on the total labour force. This is partly due to not defining part-time workers who are looking for full-time work as being unemployed. Others registered at employment offices and classified as unemployed in the official definition also do not fit the labour force survey definition of unemployment, which has more stringent job search criteria.

The lack of discrepancy between Japan's national unemployment rate and standardized rates often surprises some observers. Nevertheless, there appears to be more slack in the Japanese labour market than indicated by the very low national unemployment rate (2.5 per cent in 1988). The explanation for the coexistence of low national unemployment rates and the ability of Japanese firms to hire large numbers of workers quickly when needed appears to be the existence of a significant number of workers, particularly women and older workers, who are available for work when required but who leave the labour force when they are not needed. If

these discouraged workers were included in the labour force the Japanese unemployment rate would be higher.

While standardized unemployment rates are obviously a superior indicator of labour market conditions than national unemployment rates, their limitations should be recognized and other labour market indicators also used for international comparative analysis of labour market conditions. First, not all aspects of the underutilization of labour are captured by guidelines on the definition of unemployment. For example, discouraged workers and part-time workers who want to work full-time are not counted as being unemployed, yet they can represent a significant underutilization of labour. Both the extent and relative importance of involuntary part-time employment and discouraged workers may vary greatly between countries. For example, discouraged workers may be much more important in low unemployment countries such as Japan than in high unemployment countries. International differences between rates of underutilized labour which include discouraged workers may thus be significantly less than international differences between unemployment rates.

Second, standardized unemployment rates do not say anything about the duration of unemployment. Two countries with the same unemployment rate may have very different distributions of the incidence of unemployment - one with unemployment concentrated among a small proportion of the labour force who experience unemployment spells of long duration while the other has unemployment spread over a much greater portion of the labour force, but with much shorter average duration of unemployment.

Finally, labour force and employment growth must also be considered in international labour market comparisons. Despite a higher rate of unemployment, a country might have a healthier labour market if its rate of job creation outstripped that of another country.

Unemployment Rates in Major OECD Countries, 1988

	National	Standardized	
		OECD	BLS
Canada	7.8	7.7	7.7
United States	5.5	5.4	
France	10.0	10.0	10.0
Germany	8.7/7.7	6.2	6.2
U.K.	8.2	8.5	8.5
Italy	12.1	11.0	7.8
Japan	2.5	2.5	2.5

Sources: BLS data from Bureau of Labor Statistics, July 1990; OECD from OECD Economic Outlook, June 1990, Table R18; national data for Germany from the Monthly Report of the Deutsche Bundesbank, February, 1990; for other countries from OECD Economic Outlook, June 1990, Table 37.

faudrait tenir compte de leurs limites et utiliser aussi d'autres indicateurs du marché du travail lorsqu'il s'agit d'effectuer des analyses comparatives internationales de la conjoncture du marché du travail. Premièrement, les lignes directrices sur la définition du chômage ne saisissent pas tous les aspects de la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Par exemple, les travailleurs découragés et les travailleurs à temps partiel qui veulent travailler à plein temps ne sont pas comptés comme chômeurs, mais ils peuvent quand même représenter une sous-utilisation importante de la main-d'œuvre. L'étendue et l'importance relative de l'emploi à temps partiel involontaire et du découragement varie entre les pays. Par exemple, les travailleurs découragés peuvent être beaucoup plus nombreux dans les pays où le chômage est faible comme le Japon, que dans ceux où il est élevé. Les écarts internationaux entre les taux de sous-utilisation des effectifs qui comprennent les travailleurs découragés peuvent donc être beaucoup moins élevés que les écarts internationaux entre les taux de chômage.

Deuxièmement, les taux de chômage normalisés ne révèlent absolument rien de la durée du chômage. Dans deux pays où le taux de chômage est le même, la répartition de l'incidence du chômage peut être très différente. Dans un pays, le chômage peut être concentré dans un segment limité de la population active qui connaît des périodes de chômage prolongées, alors que dans l'autre, le chômage peut être étalé sur une partie beaucoup plus grande de la population active mais durer beaucoup moins longtemps en moyenne.

Enfin, il faut aussi tenir compte de la croissance de la population active et de l'emploi dans les comparaisons internationales sur le marché du travail. Malgré un taux de chômage plus élevé, un pays pourrait avoir un marché du travail plus solide si son taux de création d'emplois dépasse celui d'un autre.

Taux de chômage dans les principaux pays de l'OCDE, 1988

Taux national Taux normalisé

Canada	Etats-Unis	France	Allemagne	R.-U.	Italie	Japon
7,8	5,5	10,0	8,7/7,7	8,2	12,1	2,5
7,7	5,3	10,0	6,2	8,5	11,0	2,5
7,7	5,4	10,0	6,2	8,5	7,8	2,5

BST

OCDE

Source : Données BST du Bureau de la statistique du travail, juillet 1990; OCDE, Perspectives économiques de l'OCDE, juin 1990, tableau R19; données nationales pour l'Allemagne tirées du rapport mensuel de la Deutsche Bundesbank, février 1990.

Si un répondant affirme chercher du travail, on le compte comme chômeur même s'il y a plus de six mois qu'il n'a pas cherché activement un emploi. Le BST, par ailleurs, rajuste les données italiennes pour exclure du nombre des chômeurs tous ceux qui affirment chercher du travail mais ne l'ont pas fait activement dans les 30 jours qui précèdent l'entrevue de l'enquête sur la population active. L'exclusion de ces répondants réduit l'estimation nationale du taux de chômage d'Italie de 4,3 points de pourcentage. Le taux de chômage national de l'Italie comprend donc beaucoup de répondants qui, dans d'autres pays, seraient considérés comme des travailleurs découragés et exclus de la population active.

Les écarts entre les taux de chômage nationaux de l'Allemagne et les taux normalisés reflètent des différences à la fois au niveau des définitions du chômage et à celui de la collecte des données. Les estimations du nombre de chômeurs qui servent à calculer les taux nationaux de l'Allemagne ne sont pas tirées d'une enquête sur la population active, mais proviennent plutôt du nombre d'inscrits aux services d'emploi qui cherchent activement du travail. Les inscrits aux services d'emploi à plein temps sont aussi inclus, pratique que ne suivent pas les autres pays. L'Allemagne produit deux taux de chômage nationaux. Le taux le plus élevé résulte de la division du nombre de chômeurs par la population active à l'exclusion des travailleurs indépendants et des travailleurs familiaux non rémunérés, alors que le taux moins élevé résulte de la division du même nombre de chômeurs par la population active totale.

Les estimations normalisées BST et OCDE pour l'Allemagne sont inférieures d'environ un point de pourcentage au taux national basé sur la population active totale. Cette différence est attribuable en partie au fait qu'on ne reconnaît pas comme en chômage les travailleurs à temps partiel qui recherchent du travail à plein temps. D'autres travailleurs inscrits aux services d'emploi et classés comme chômeurs dans la définition officielle ne correspondent pas non plus à la définition du chômeur de l'enquête sur la population active, dont les critères relatifs à la recherche d'emploi sont plus sévères.

L'absence d'écart entre le taux de chômage national du Japon et les taux normalisés étonne souvent certains observateurs. Il semble néanmoins y avoir plus de jeu dans le marché du travail japonais que ne l'indique le taux de chômage national très faible (2,5 % en 1988). La coexistence de taux de chômage nationaux faibles et de la capacité des entreprises japonaises de recruter rapidement des travailleurs en très grand nombre au besoin semble s'expliquer par l'existence d'un bassin important de travailleurs, et en particulier de femmes et de travailleurs âgés, qui sont prêts à travailler au besoin mais quittent la population active lorsqu'on n'a plus besoin d'eux. Si l'on inclut ces travailleurs découragés dans la population active, le taux de chômage japonais serait plus élevé.

Même si les taux de chômage normalisés sont manifestement un bien meilleur indicateur de la conjoncture du marché du travail que les taux de chômage nationaux, il

Les Pays-Bas lancent de nouvelles politiques du marché du travail

Le gouvernement des Pays-Bas a amorcé récemment une réforme majeure du marché du travail qui vise à utiliser plus efficacement les dépenses publiques de formation afin de relever la compétence de la population active.

Les réformes visent principalement à déléguer complètement la prise des décisions, l'administration et la prestation des politiques du marché du travail et de la formation. De nouvelles institutions ont été créées en vertu de la Loi sur le renouveau de l'emploi présentée récemment.

La délégation de pouvoirs se fera à un organisme tripartite et constitué, à parts égales, de représentants des employeurs, des syndicats et du gouvernement. La nouvelle structure comporte deux niveaux administratifs distincts, la Commission nationale de l'emploi et les conseils régionaux de l'emploi.

La Commission nationale de l'emploi est une institution indépendante de neuf membres qui a pour mandat de formuler des politiques d'emploi et de formation, et d'administrer les programmes qui en découlent. Chacun des partenaires du marché du travail nomme ses propres représentants à la Commission. Les syndicats et l'organisation des employeurs comptent trois représentants de leurs organisations centrales respectives. Les trois autres membres représentent les ministères de l'Etat. Les décisions sont en général fondées sur le consensus puisqu'une majorité des deux tiers de chacun des trois groupes est nécessaire dans le cas des grandes questions de politique.

La Commission est dotée des pouvoirs législatifs nécessaires à l'exécution de plusieurs de ses activités. Elle peut exiger d'être payée pour un certain nombre de services qu'elle rend à l'industrie, elle a le pouvoir d'imposer un impôt-salaire aux employeurs et aux employés, et peut financer une partie des initiatives du marché du travail à même la caisse de la sécurité sociale. Elle aura aussi le pouvoir d'approuver les plans des conseils régionaux.

Le gouvernement envisage aussi de créer 28 conseils régionaux de l'emploi qui suivront en général les frontières des administrations locales. Les conseils régionaux auront pour mandat général d'établir des priorités et des plans régionaux en matière d'emploi et de formation en tenant compte du cadre politique et budgétaire établi par la Commission nationale. Les conseils régionaux décideront aussi de l'affectation dans leur région des budgets réservés à l'administration de l'emploi, de la formation et du marché du travail, de même que du budget affecté par le ministère de l'Éducation et des Sciences à la formation professionnelle. Les plans de formation des conseils régionaux seront basés sur des besoins de formation spécifiques à la région. Les conseils travailleront en étroite collaboration avec les entreprises locales afin de réorienter leurs besoins de compétences et de formation et d'évaluer les résultats des politiques de formation.

Comparaisons internationales des taux de chômage

Les comparaisons internationales de rendement économique insistent souvent sur le taux de chômage comme variable clé qui aide à déterminer la réussite des économies. On estime que les pays où le taux de chômage est faible ont des politiques du marché du travail plus efficaces que ceux où le taux de chômage est élevé. Pour que les comparaisons internationales du chômage soient significatives, le taux de chômage de chaque pays doit être basé sur des définitions et des méthodologies communes. Les agences statistiques de certains grands pays de l'OCDE utilisent toutefois des définitions et des méthodologies différentes de celles qu'emploient les autres pays de l'Organisation. Heureusement, on a surmonté cette difficulté en élaborant des taux de chômage normalisés.

Le Bureau de la statistique du travail (BST) des États-Unis et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui a son siège social à Paris, publient tous deux des estimations normalisées des taux de chômage dans les pays de l'OCDE.

Les procédures de normalisation utilisées par le BST et l'OCDE (et la CE) sont basées en grande partie sur des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale au sujet de la définition du chômage et qui ont été établies par l'Organisation internationale du travail (OIT) au cours des années 1950, puis révisées en 1982. C'est pourquoi les

au cours de laquelle le répondant doit avoir cherché activement d'enquête sur la population active n'indique pas de période de recherche d'un emploi. En Italie, le questionnaire normalisé BST pour l'Italie est lié à la question de la

- L'écart entre le taux de chômage national de l'Italie et le produit pour l'Allemagne et le taux normalisé - 7,8 % et 7,7 % contre 6,2 %.
 - Il y a un deuxième écart entre les deux taux nationaux pour l'Italie - 12,1 % contre 7,8 %.
 - L'écart de loin le plus important se manifeste entre le taux national italien et le taux normalisé du BST pour l'Italie - 12,1 % contre 7,8 %.
 - Le premier groupe de pays comprend le Canada, les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni et la France, et les deuxièmes, l'Italie et l'Allemagne. Voici les points saillants des écarts en 1988 :
 - ceux où l'écart entre les taux national et normalisé est important.
 - ceux où l'écart entre le taux national et l'un ou l'autre des deux taux normalisés est à peu près nul;
 - On peut identifier deux catégories de pays :
- Le tableau à la page suivante contient des estimations des taux de chômage nationaux et normalisés (estimations BST et OCDE) pour les sept principaux pays de l'OCDE en 1988. On peut identifier deux catégories de pays :
- ceux où l'écart entre le taux national et l'un ou l'autre des deux taux normalisés est à peu près nul;
- ceux où l'écart entre les taux national et normalisé est important.
- Le premier groupe de pays comprend le Canada, les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni et la France, et les deuxièmes, l'Italie et l'Allemagne. Voici les points saillants des écarts en 1988 :

Le perfectionnement des ressources humaines dans la région

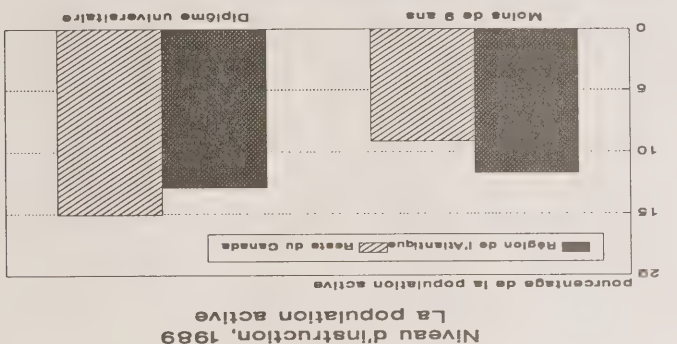
de l'Atlantique

On ne peut considérer le développement économique de la région de l'Atlantique comme un processus distinct de quelle façon que ce soit du perfectionnement des ressources humaines de la région. En fait, ces deux aspects sont intimement liés et le deviennent encore plus avec l'importance accrue que prendront les ressources humaines comme élément déterminant de la compétitivité sur le marché global. Les efforts antérieurs de développement régional ont souvent minimisé le rôle que pourrait jouer le perfectionnement des ressources humaines. Il faudrait accorder davantage d'attention à des façons de perfectionner les ressources humaines dans la région de l'Atlantique pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel, étant donné particulièrement que la scolarité moyenne et l'incidence de la formation assurée par le secteur privé dans la région sont inférieures à la moyenne nationale (voir graphiques).

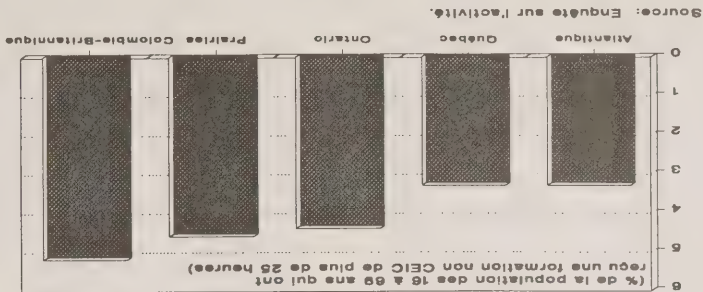
Afin de mieux comprendre les besoins de ressources humaines de la région de l'Atlantique, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité travaille sous contrat présentement avec l'Agence des perspectives économiques du Canada Atlantique à la réalisation de deux études dans le domaine des ressources humaines. La première vise à établir un profil détaillé des caractéristiques de la population active de l'Atlantique qui souligne particulièrement ses forces, ses lacunes, ainsi que les nombreuses influences et les tendances de la population active, de l'emploi et du chômage dans la région de l'Atlantique au cours des années 1980. On a accordé une attention particulière aux facteurs à l'origine du taux de chômage élevé qui a sévi dans la région de l'Atlantique au cours des années 1980, au lien entre la structure industrielle et la saisonnalité de l'emploi et du chômage dans la région, de même qu'à la nature de la croissance de l'emploi. On compare

aussi le marché du travail de l'Atlantique à celui de la Nouvelle-Angleterre. La deuxième étude analyse comment les petites et moyennes entreprises (PME) définissent leurs besoins de formation et essaient d'y répondre. La formation englobe les activités officielles et officieuses, de même que les besoins immédiats et à long terme. Les demandes régulières de formation peuvent varier des connaissances de base jusqu'à la formation en gestion, en passant par la formation spécialisée. Dans la recherche de l'amélioration, il importe de comprendre clairement les besoins réels des petites et moyennes entreprises. L'étude met en lumière deux étapes clés de l'implantation d'une entreprise, soit le lancement et le stade où les entreprises amorcent la phase ascendante d'un cycle de croissance. On y établit le profil de deux volets

principaux du processus de solution des problèmes, soit la définition et la solution. En ce qui concerne la phase de définition, l'étude examine des questions comme la façon dont les PME s'y prennent pour identifier leurs besoins de formation, déterminent si le processus suffit et établit ce qu'on pourrait faire pour les aider. Au sujet de la phase de la solution des problèmes, l'étude examine comment les PME répondent à leurs besoins de formation, les difficultés qu'elles rencontrent et les lacunes que semblent présenter les politiques et les programmes de formation du gouvernement. L'étude servira des résultats d'entrée auprès d'intervenants clés du monde de la formation dans la région de l'Atlantique, à la fois du secteur public et du secteur privé. Les deux études seront terminées plus tard cet automne.



Formation donnée par le secteur privé, par région, 1987



Une étude de ressources humaines sur les techniciens et les technologues dans l'industrie canadienne

Dans le but d'améliorer le bassin de techniciens et de technologues dont dispose l'industrie canadienne, l'étude mettra l'accent notamment sur le système scolaire public comme source importante et examinera certains aspects du système, comme la reconnaissance professionnelle. L'étude portera aussi sur des aspects particuliers de l'offre et de la demande de techniciens et de technologues afin d'établir les niveaux actuels et prévus de la demande dans ces professions. L'étude mettra l'accent sur les femmes en examinant les obstacles systémiques qui les découragent de se lancer dans ces professions, et analysera des façons de les y encourager afin de répondre à la demande future.

L'étude mettra l'accent sur trois secteurs d'intérêt. Elle évaluera les rendements et les technologues techniciens et les technologues dans l'acquisition, l'adaptation et l'application de technologies nouvelles dans l'industrie canadienne, et permettra ainsi d'évaluer la contribution qu'apportent ces professions à la compétitivité canadienne.

Conseil national des doyens de facultés de technologie. Les représentants de syndicats canadiens des techniciens et technologues, John Murphy, Chalk River, Susan Wilher, Congrès Laboratoires de recherche EACL à Canadian de la promotion des études chez la femme et Keith Morrison, Fédération internationale des travailleurs de l'électricité.

L'étude mettra l'accent sur les enseignements sur le rôle joué par les techniciens et les technologues dans l'acquisition, l'adaptation et l'application de technologies nouvelles dans l'industrie canadienne, et permettra ainsi d'évaluer la contribution qu'apportent ces professions à la compétitivité canadienne.

Des représentants des milieux d'affaires et des syndicats du Canada ont demandé aux ministres de l'Emploi et de l'immigration et des Sciences de les aider, par l'entremise du programme et du service d'aide à l'adaptation de l'industrie, à entreprendre une étude de ressources humaines sur les techniciens et les technologues dans l'industrie canadienne. Le CCMTP collaborera étroitement avec le Comité AAI qui a été établi en réponse à la demande et aidera à exécuter l'étude.

Les représentants des employeurs au Comité seront Terry Anne Boyles, Association des collèges communautaires du Canada, John Reid, Association canadienne de technologie de pointe, David Bell, Digital Equipment Canada Ltd. et David Chowdhury,

Étude des institutions de formation en Europe

Au cours de la tournée, les délégués ont discuté avec des dirigeants et des employés des ministères chargés des questions liées à la formation et à l'éducation, de même que des institutions de formation de chaque pays. En Allemagne de l'Ouest et aux Pays-Bas, ils ont aussi discuté avec des dirigeants et

Des représentants du Centre canadien du marché du travail et de la productivité ont récemment accompagné des dirigeants du ministère de l'Emploi et de l'Immigration à l'occasion d'une importante tournée d'étude des institutions de formation du Royaume-Uni, de l'Allemagne de l'Ouest et des Pays-Bas. La délégation regroupait le sous-ministre Arthur Kroeger d'E.C., le sous-ministre adjoint Michelle Jean et la directrice générale Moya Green, la directrice du CCMTP Maryan-tonett Flumian et le directeur de la Direction syndicale, George Nakitsas.

L'objectif principal de la délégation était d'étudier les politiques de formation et les institutions chargées de les administrer dans les trois pays. Les délégués se sont intéressés particulièrement aux rôles et aux responsabilités des partenaires du marché du travail dans le processus décisionnel, de même qu'à l'application des politiques de formation.



G à D: M. Green, dirigeant allemand, M. Flumian, A. Kroeger, M. Jean

des employés des organisations centrales d'employeurs et de syndicats.

Le CCMTP a préparé un rapport sur les institutions et les programmes de formation au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne de l'Ouest, disponible sur demande.

Recommandations

régulièrement les programmes de formation.

Le Comité croit que la Commission de formation devrait coordonner l'élaboration de normes de formation. Dans certains cas, les critères d'admissibilité aux programmes de soutien du revenu constituent un obstacle à la formation. La Commission devrait donc formuler des conseils et des recommandations sur la façon de mieux synchroniser les programmes de formation et de soutien du revenu. La Commission devrait aussi établir des normes d'équité et d'accès aux programmes de formation. Elle devrait enfin établir des lignes directrices sur l'affectation des budgets de formation spécialisée.

Un des grands thèmes qu'a dégagés l'exercice des groupes de travail du CCMTF est la nécessité de confier plus de responsabilités en matière de mise en oeuvre des programmes aux niveaux local et sectoriel où l'on retrouve le plus de connaissances et d'expérience pratiques. C'est pourquoi le Groupe de

travail de la phase II croit qu'une série de commissions locales de formation devraient constituer la base opérationnelle d'un système réformé d'administration des programmes de formation sur le marché du travail. Ces commissions devraient avoir pour mandat général de guider et d'orienter l'administration des programmes de formation aux niveaux local ou sectoriel comme tenu de lignes directrices générales établies par la CNF.

Larry Thibault, président, Association des manufacturiers canadiens au Canada.

phase II du CCMTF et appuie l'apercu plus détaillé qui émane de l'opération. Nous ne manquons pas de collaborer à fond avec les deux paliers de gouvernement pour étendre les activités de formation et de perfectionnement professionnel au Canada.

Le Centre entreprend une enquête nationale sur la formation

Le Centre se prépare à lancer une enquête nationale sur la formation afin de mesurer le niveau des activités de formation dans le secteur privé et d'identifier les possibilités et les obstacles concrets clés, de définir les objectifs de la production, un Comité directeur patronal-syndical sera établi. Le Comité sera chargé principalement d'établir un consensus sur des concepts clés, de définir les objectifs de l'enquête et de choisir la méthodologie d'enquête appropriée. On reconnaît de plus en plus que des travailleurs instruits et bien formés constituent le principal avantage comparatif qui aide à assurer la compétitivité internationale d'un grand nombre des enjeux de la formation, c'est la compréhension

Sous les auspices du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, un Comité directeur patronal-syndical sera établi. Le Comité sera chargé principalement d'établir un consensus sur des concepts clés, de définir les objectifs de l'enquête et de choisir la méthodologie d'enquête appropriée. On reconnaît de plus en plus que des travailleurs instruits et bien formés constituent le principal avantage comparatif qui aide à assurer la compétitivité internationale d'un grand nombre des enjeux de la formation, c'est la compréhension

de la nature et de la portée de la formation présentement offerte au travail. Les milieux d'affaires et les syndicats joueront le rôle clé, conformément à la recommandation principale des groupes de travail du CCMTF sur la stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre. Les groupes de travail ont affirmé que les partenaires du marché du travail devaient collaborer davantage si l'on veut élaborer et administrer une politique du marché du travail efficace. L'enquête fournira des renseignements précieux qui aideront les intervenants du milieu de travail et les décideurs des administrations publiques à comprendre les besoins des individus et des compagnies qui les emploient. Vu l'évolution rapide des besoins du marché du travail, le comité directeur aura une priorité importante, soit l'élaboration d'un procédé qui

Un des plus grands défis que devra relever le Comité directeur, c'est l'absence de comptabilisation normalisée des activités de formation. Le comité directeur examinera un certain nombre d'options afin de relever le défi -- en demandant notamment aux entreprises de tenir un registre de la formation durant une période limitée et en complétant les renseignements reçus des compagnies par des sondages effectués auprès d'un échantillon national représentatif d'employés à plein temps. L'enquête nationale sur la formation constitue le premier pas à franchir en vue de répondre au besoin de renseignements de meilleure qualité sur le marché du travail identifié à la suite de la récente consultation menée par le CCMTF auprès des détenteurs d'enjeux du marché du travail.

Conseils
encourager et appuyer les initiatives de formation sectorielles et locales.

CAI
LA
-WST

Government
Publications

WORKING TOGETHER

1991 Number two

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

CLMPC To Build On Success Of 1991 Forum On The Economy

The 1991 CLMPC National Business/Labour Forum On The Economy was held in Toronto, May 29 and 30. Entitled, "Working Together For a Better Future", the forum brought together over one hundred prominent business, labour, and government leaders for a day and a half meeting in Toronto.

"I think this forum and its follow-up will provide the opportunity to develop [a] concept of collective commitment which will make a very significant contribution to the future of the country."

Thomas Savage
President and CEO
ITT Canada

Declared by many as the best forum held by the Centre to date, participants left with a sense of accomplishment. "Our Forums in the past have been remarkably successful but this year's forum and the work it will generate may prove to be the most important one we've ever held", said Shirley Carr, President of the Canadian

Labour Congress and Labour Co-chair of the CLMPC. "I think we all understood that to come up with new approaches to our common problems we need to develop new attitudes from all the players and this forum was a first step," she added.

A business/labour Task Force had been set up earlier in the year to identify the issues to be discussed at the Forum as well as the Forum's objectives and format. Members of the Task Force representing business were: Andre Fortier, Senior Vice-president, Noranda Inc. (business Co-chair); Tim Reid, President, Canadian Chamber of Commerce; and Laurent Thibault, then President of the Canadian Manufacturers' Association. Labour was represented on the Task Force by: Fred Pomeroy, President, Communications and Electrical Workers of Canada, (labour Co-chair); Val Bourgeois, General Vice-President, International Association of Machinists and Aerospace Workers; and Jim McCambly, President, Canadian Federation of Labour.

The Task Force members identified inflation, equity in the standard of living, full employment and economic development as the most important issues in ensuring Canada's economic and social prosperity. Accordingly, forum par-

ticipants were asked to deal with two issues:

- the restructuring of the Canadian economy, in order to promote full employment and control inflation, and
- the roles of business, labour and governments, respectively, in fostering this restructuring.

As part of the format of the Forum, leading researchers and public

"I think that we all understood that to come up with new approaches to our common problems we need to develop new attitudes from all the players and this forum was the first step."

Shirley Carr
President
Canadian Labour Congress

This issue of *Working Together* will be dedicated to the 1991 CLMPC Forum On The Economy



"To live more successfully in the globalized economy we need considerably more world-class enterprises, both to export and to serve some of our domestic needs. But such enterprises cannot exist as isolated peaks on a Canadian plain. Entrepreneurship will develop such enterprises, will make them competitive, provided that public policy creates a favourable social environment for them. That, not the particularities of competitiveness is the concern we have to address co-operatively".

Tom Kent
Author of "Getting Ready For 1990 - Ideas for Canada's Politics and Government in 1989", and Forum Dinner Speaker

policy experts were invited to address the participants on a wide range of subjects connected with the forum topics. Participants later broke into smaller groups, which each comprised representatives from the three constituencies, to discuss the issues and identify areas of consensus.

These discussions covered a number of issues but kept returning to the importance of national consultations on economic policy as an institutional development that must be pursued by Canada.

A number of recommendations were also made and the Task Force will use them to develop further initiatives to be undertaken by

the CLMPC. A clear conclusion of the forum was that the momentum from this first consultation on economic restructuring not be lost.

The Forum is meant to be the first of a series of events that will explore the possibility of consensus around key economic issues, as a way of promoting the restructuring of the Canadian economy.

It is clear from the discussions at the Forum that it will be necessary not only to identify the critical issues at stake, but to think of what institutions and processes will be needed to foster this consensus.

Part of the process, inevitably, will involve the exploration of the ways in which each must change to reflect the new realities of our economy, and of how the process can incorporate the needs and concerns of each side.

In the months ahead the labour and business members of the CLMPC will continue to explore these issues aided by the suggestions of the Forum participants. A questionnaire has been sent to all participants to get feedback on what participants found most useful and how they think the process could be improved for future discussions. Participants will also be asked to give more thought to future CLMPC consensus-building activities in the area of economic restructuring.

The Centre will be proposing a process where the issues raised at the Forum can be followed up and expanded upon, and where the search for dialogue that respects the needs and concerns of both sides can continue.

In summing up the Forum, Thomas Savage, President and CEO of ITT Canada and the CLMPC's Business Co-chair, stated "we have just launched, as a result of earlier CLMPC initiatives, the Canadian Labour Force Development Board which I believe is one of the first real ven-

"In today's complex world, public policy has to be a joint responsibility of government and the private sector, widely defined. We must develop mechanisms which let trade unions, business and the academic community lend their talents and expertise to public decision making."

Graham Scott
Chairman
Public Policy Forum
and Forum Moderator

tures in this country towards collective commitment. I think this forum and its follow-up will provide the opportunity to develop yet another concept of collective commitment which will make a very significant contribution to the future of the country."

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged, however no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
 66 Slater Street, 6th floor,
 Ottawa, Ontario,
 K1P 5H1

ISSN No. 0832-7939

CLMPC Task Force on the Economy

The planning and organization of the CLMPC's most recent Forum on the Economy was the responsibility of a joint business-labour Task Force, headed by André Fortier and Fred Pomeroy. Although they come from different perspectives, all members of the group came to realize that changes to our economic policies, practices and initiatives are necessary and that the key to these changes is a consensus on key issues among business and labour.

The nature of that consensus is suggested by the issues which the Task Force identified as outlined in our cover story.

It was agreed among the members, as well, that the goals of full employment, stable inflation, promoting equity and a high standard of living were central to these issues, and that these goals would not be achieved without raising both productivity and our productive capacity.

The planning for the Forum grew out of a number of key concerns, which all the members of the Task Force shared:

- the economy is not working as well as it used to, and as it could;
- Canadian companies must be productive and profitable if they are to provide good jobs for all;
- increased economic performance must be coupled with an equitable distribution of the benefits of that increased performance;
- economic changes, realignment of trading blocs, and technological change mean that we need new economic policies, and that we must reform the way we make public policy;
- there is a possibility of forging a consensus between labour and business, as well as others in the economy, but this consensus must respect the concerns and interests of all the players.

The labour perspective on these matters is perhaps best illustrated by Fred Pomeroy's recent comments on his union's response to

changes in the workplace. As Mr. Pomeroy argues, "If we merely reject the 'competition' argument espoused by employers without challenging them to take the issue further, our position is made weaker."

***[Working together]
"creates the need for
major adjustments in our
thinking and planning"***

Fred Pomeroy

But the ultimate goal is to arrive at a situation where both sides understand the need to work together in the common interest. "That creates the need for major adjustments in our thinking and planning of human resources, skills training and upgrading, basic education, and a whole raft of other social and economic policies", continues Mr. Pomeroy. "It means abandoning some of the stereotypical

Biography of André Fortier

André Fortier is a lawyer, and Senior Vice-president with Noranda Inc. in Montreal, responsible for the company's Quebec operations. He has worked for Noranda since 1965. Previous to his present position, he spent several years with Noranda Minerals Ltd. in Toronto. His various positions with Noranda over the past 25 years have allowed him to focus on the key role of labour management relations in the business community.

He is Chairman of the Board of the Quebec Association of Manufacturers and is on a number of other boards - the

Canadian Manufacturers Association, Chambre du Commerce du Québec, and on the Board of Governors of the Conseil du Patronat du Québec. He is also a member of the Conférence Permanente de la Formation de la Main-d'oeuvre, Ministère de la Sécurité du Revenu et de la formation professionnelle du Québec, and has served on similar bodies in the province of Ontario. He is a member of the CLMPC executive committee, and was active in the recent consultation exercises around the Labour Force Development Strategy, organized by the CLMPC.



[The input of the workplace partners] "will be necessary if we are to find new perspectives on the problems we face"

André Fortier

responses that we have traditionally been comfortable with, but it does not mean abandoning our principles. ... Our future employment security, frankly, depends on increased productivity. We want to influence the benefits resulting from that increased productivity, how they are defined and distributed. By influencing the process we ensure equality of opportunity for all members. ... Work reorganization will need to be founded on intelligent cooperation of workers rather than blind obedience. That is the key to understanding labour's response to this entire issue. This means acceptance of the labour movement and workers as an integral, essential part of the planning, invest-

ment, educational and policy-making process."

The business perspective is indicated by André Fortier who comments on the urgent need to change our practices and policies. Mr. Fortier states that "... the environment in which public policy is made and administered has changed dramatically over the years. With increasing globalization of our economy, with the rapid pace of change demanded by technology, and with changes in our cultural and social mores, public policy-making has become far more complex. As we have learned to our sorrow over and over again, bureaucratic plans, no matter how comprehensive, can become quickly outdated, if they are too far removed from the public they are intended to serve. The workplace partners - business and labour - ... are well positioned to assist in determining the needs of the labour market and developing the policies and programs that will effectively meet those needs. This input will be necessary if we are to find new perspectives on the problems we

face, and new tools to fashion solutions."

As Mr. Fortier notes, international competition is a reality to which we must adjust. As the world changes, we need the ability to respond quickly to these changes, and, as well, a longer-term perspective that allows us to plan for the future. In the process we will need to abandon old patterns of behaviour, and come up with new ways to make public policy. Our perspectives in Canada must shift to take into account the need for long-term investment in our productive capacities. Only in this way can we guarantee good jobs for all those who need them.

Mr. Fortier also makes the point that building a consensus between labour and business is essential to working out these problems in a way that will be of general benefit. This will require, he argues, new attitudes all around, a recognition by each side of the other's needs and concerns. It will also require careful attention to the kinds of institutions and process that can best foster this consensus.

Biography of Fred Pomeroy

Fred Pomeroy is President of the Communications and Electrical Workers of Canada (CWC), which represents workers at Bell Canada and several other telephone companies across Canada, as well as workers at a number of manufacturing companies in the electrical and electronics industries, such as General Electric, RCA, Northern Telecom, Phillips Cable and several other communications and manufacturing companies.

He is a Vice-president of the Canadian Labour Congress, a member of the Premier's Council of Ontario and the Prime Minister's Advisory Board on Science and Technology, and a member of the Executive Commit-

tee of the CLMPC. He was involved in the consultation exercises around the Labour Force Development Strategy which the CLMPC organized last year, and which resulted in the establishment of the Canadian Labour Force Development Board, of which he is a member.

The CWC has been a leader in affirmative action issues and has negotiated innovative affirmative action and pay equity provisions in its collective agreements with Manitoba Telephone System and other employers. CWC is also involved in the Joint Human Resources Council in the electrical industry, which has pioneered joint labour-management initiatives in the training area.



What Was Said

On the next three pages, *Working Together* features summaries of the speeches and presentations given at the CLMPC 1991 Forum on the Economy.

Working Together For A Better Future

It is becoming apparent that our future prosperity, our ability to improve productivity and expand economic capacity, depends upon a new approach to the economy based upon a new relationship among the economic partners. In today's complex world, this means public policy should be a joint responsibility of government and the private sector.

When you look around the world, some of the most competitive nations - Germany, Sweden, Austria, Japan - all high wage countries, all facing similar external pressures as Canada - consistently outperform us on such basic tasks as maintaining employment and price stability. How is this possible?

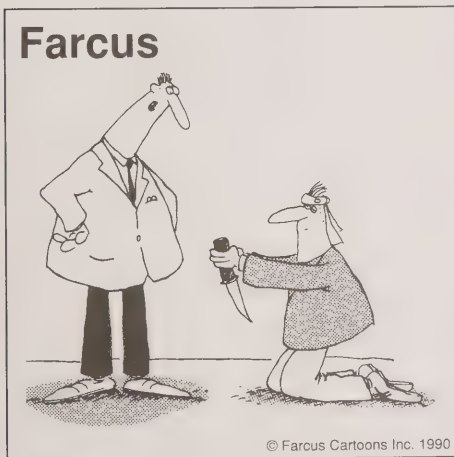
These countries not only do a better job of setting national objectives but also shape the attitudes and behaviour, roles and responsibilities needed in both the government and in business, labour and other groups to achieve these goals. In other words, they work together better than we do.

What does this mean for Canada? Can we just import the German or Japanese system into Canada? Of course not. As the members of the Economic Council have concluded in their 1990 Annual Report, "[t]he transition to a more effective economic policy framework in Canada can only come about if federal and provincial governments, along with business and labour leaders are prepared to admit that there is something fundamentally wrong with the way we have tried to solve economic problems in the past".

If there is one sign of optimism on an otherwise dismal economic scene in Canada, it's that the corporate sector, organized labour, governments and other groups are starting to recognize the need for a new, co-operative approach, a new partnership, in managing our national affairs.

There is no tidal wave of co-operation but there are some significant crests on the horizon. Perhaps the most encouraging example is the recent creation of the Canadian Labour Force Development Board. In the very near future however, we must find the processes that will bump us from a rump movement today to a mass movement tomorrow. We must find a new formula that guides the way for us to "work together for a better future".

Graham W.S. Scott, Q.C. is a partner with McMillan Binch, Barristers and Solicitors of Toronto and is Chairman of the Public Policy Forum.



Okay, okay. No more Japanese study trips.

Where Canada Stands in 1991: Challenges and Opportunities

With the declining importance of our natural resources, Canada's human resources become our main asset. To use them effectively, and so maintain our high standards of living, we have to do three things.

First, improve our elementary and secondary education, our occupational and technological training, and our universities, some of which should be elevated to world-class centres of excellence. Second, we need to invest much more in research; government has initially to take the lead but the aim is to enable the private sector to broaden our industrial structure with advanced technology. Third, our human resources, qualitatively enhanced, must be fully employed quantitatively. This requires general understanding of an implicit social contract underlying an economy whose purpose is to provide good opportunities fairly for all Canadians.

Of course, these three lines of action do not in themselves constitute economic renewal. It remains for entrepreneurs to bring our human resources into use, to take advantage of enhanced knowledge and skills to build more Canadian enterprises that are world-class, able both to compete with imports and to export. To succeed in the globalised economy they will need to be advanced in technology, innovative and flexible. Participa-

tive management styles and sensitive management-worker relationships will be critical to making full use of our principal asset, our enhanced human resources. However, the best of long-term strategies will not get us far ahead if, before they can take effect, we lose much of the ground we now have.

Since the early seventies, our macro-economic management has rested on a too loose fiscal policy and tight monetary policy. The consequences have been disastrous. We need to get right-way-up again. However, the tighter fiscal policy that is most often advocated is to slash social programs. But that would be inconsistent with the idea of the social contract that is necessary to sound economic policy as well as social justice. There are other government expenditures that can be cut, and our creaking tax system could be reformed.

The challenges inherent in our situation today demand fundamental action that has been long neglected. As stated, it is action not about physical resources, but mainly for human resources and for knowledge and skill in productive, enterprising and efficient work.

Tom Kent is a journalist, author and policy advisor. He was Founding Editor of "Policy Options/Options Politiques".

Perspectives On Economic Restructuring

The following presentation begins with two premises: that our human resource base is the single most important ingredient in our long-range competitiveness; and that institutional adaptation and change are the primary tasks and direction for solutions.

There are two principal foci of the "adjustment problem" the Canadian economy faces: 1) the major industrial sectors that form the core labour market; 2) the smaller businesses and dispersed sectors that constitute the secondary labour market. Both groups are equally important but both involve different players and therefore different institutional/policy approaches for solutions.

The Big Sector model has witnessed the most attention in recent years and this has been focused on new sectoral models of labour-management co-operation. The examples before us include steel, electrical, forestry, aerospace, textiles, construction and others. That all these initiatives have arisen in the last five years is no accident. First, the senior players on both sides now recognize that the long-range viability of our industries is at stake and that they need joint solutions beyond the domain of conventional collective bargaining. Second, the older union-management contractual deal on skills, job security and seniority is no longer viable. However the "union-free" model is neither desirable nor necessary.

The sectoral groups have emerged because the new deal on skill flexibility and security cannot be executed at the individual enterprise level. These are major new innovations in the macro-economic practice of industrial relations. These developments must now be reinforced by evolving new forms of labour market policy emerging through the Labour Force Development Board and its provincial and sub-regional counterparts.

We are faced with a fundamental choice about economic restructuring policy. Current macroeconomic policy can and is generating clear and devastating industrial restructuring programmes. The price of such a policy is the new form of the Crow Rate.

If an alternative restructuring policy is to be formulated and pursued, there are basic choices to be made. These include: 1) acceptance that the need for restructuring is no longer a question; 2) active public policy has an important role; 3) human resource strategy is at the centre of our future competitive success; 4) institutional change will bring stakes and heartburn enough for us all; 5) sectoral and inter-enterprise innovation is key.

Peter Warrian is Executive Director of the Canadian Steel Trade and Employment Congress

Building Consensus In Europe

When I talk about consensus, I speak of consensus sought between a country's and a corporation's stakeholders. In Europe we mean four: employers; trade unions; government; and society/consumers. Since consensus-building is usually limited to the first three, the process runs the risk of "corporatism"

In Europe, so-called "consensus-building bodies" are often not, in fact, building consensus. Rather they are of two sorts: 1) "juxtapositioning" bodies where organized labour and employers meet with government to discuss common issues, to work together and sometimes come up with common positions (France, Netherlands, Spain) but often just to air views (U.K.). Whatever influence they have comes from shared values; and 2) resource-allocation

bodies where "we can accept this if you can accept this" is the tool in trade (Scandinavia and Germany).

As far as the construction process of consensus building in Europe is concerned, it has developed along the following lines. The catalyst can be any party; but building consensus between the parties is much like building a bridge or tunnel, it requires each party to begin from its own position. Building bridges/tunnels, also, almost inevitably means meeting and overcoming unexpected hazards. And, maintenance must start before completion of the initial structure. Each party in the consensus needs to take its members along with it all the way, but without movement from original positions, substantive consensus cannot be achieved.

In Europe today we see continuous refining of the process. To begin with, if the agreements are to stick, they have to be worked out by all the parties, which has not always been applied (Ireland, 1977). Regular appraisals/evaluations need to be built into any system (Sweden, 1991). Consensus issues at one stage can become conflict issues at another. One tends to think that it is always the other way around. For example, training is an important issue in this respect since a management requirement is mutating into a worker demand. Most consensus-building bodies exist only on the national level; to flourish they need to have roots in everyday corporate life.

Tony Hubert is President of the European Association of National Productivity Centres.

Trade and Transitions

My remarks are based on the book, *Trade and Transitions*, which I wrote with two colleagues at the University of Toronto. The basic theme and message of the book is that, in studying comparative trade and adjustment policies, it's a mistake to try and counter changing trade patterns through subsidies or trade restrictions that keep output high in industries when one's national demand is declining. Instead we found that the most successful examples of response to these changes have involved an acceptance of decreased output and subsequent decreased employment. But this acceptance is coupled with a variety of labour adjustment and related measures to ease the transition of workers.

Two of the features of several of the countries, such as Germany or Sweden, where we observed positive examples of managed exit or

restructuring was the use of long notice periods and provisions requiring consultation. Here I can not stress enough the importance of consultation. With advance notice and consultation, the search and retraining process can begin sooner; it can begin before employees are actually unemployed and out on the street.

Another measure that might seem highly interventionist is, for example, the West German legal requirement for certain classes of firms to continuously train their workers not only in skills relevant to the work of the specific firm but also in skills that are not specific to the current job.

This would seem to tie in with the exit option which becomes more palatable when workers have skills which they can take anywhere. Furthermore, while legislated skills training of this kind allows more mobility it discourages certain

other problems such as the pilfering of skilled workers from a company that trains by a competitor that does not.

However, comparative experience and study has taught me that while European experiences may be helpful in the industrial restructuring debate, we in Canada must remember that what works in other countries may not work here because of societal differences. The trick for us will be to perfect the Canadian way, to identify and build on our strengths and our inclinations in developing our competitive advantage. For example, if our youth has the talent and desire to become designers or graphic artists, then let's put our resources into developing a competitive advantage in that area and sell our product around the world.

Robert Howse is a Professor at the University of Toronto.

List of Forum Participants

Task Force Members

Mr. André Fortier
Senior Vice President
Noranda Inc.

Mr. James A. McCambly
President
Canadian Federation of Labour

Mr. Fred Pomeroy
President
Communications and Electrical
Workers of Canada

Mr. T. Reid
President
Canadian Chamber of Commerce

Mr. J. Laurent Thibault
Co-chair
Canadian Labour Force
Development Board

Speakers

Pierre Fortin
Professeur en économie
Université du Québec à Montréal

Mr. Rob Howse
Faculty of Law
University of Toronto

Mr. Tony Hubert
President
European Association of
National Productivity Centres

Mr. Tom Kent
Author

Mr. Graham Scott (MODERATOR)
Chairman
Public Policy Forum

Mr. Peter Warrian
Executive Director
Canadian Steel Trade &
Employment Congress

Discussion Leaders

Dr. Simon Curry
Committee Chairman
Science Council of Canada

Mr. Alan Dean
International Trade
Advisory Committee
c/o Brascan

Mr. Rod Dobell
President
Institute for Research
on Public Policy

Mr. Sheldon Ehrenworth
President
Public Policy Forum

Ms. Judith Maxwell
Chairman
Economic Council of Canada

Mr. Mike McCracken
President
Informetrica Ltd.

Mr. Jim Nininger
President
The Conference Board of Canada

Mr. Tim O'Neill
President
Atlantic Provinces Economic
Council

Mr. Gary Rabbior
Executive Director
Canadian Foundation for
Economic Education

Mr. Derwyn Sangster
Executive Director
Sectoral Skills Council

Mr. Peter Warrian

Other Participants

M. Sébastien Allard
Directeur
Conseil du Patronat du Québec

Mr. Robert G. Blackburn
Assistant Deputy Minister
Industry Science & Technology
Policy and Evaluation

Mr. Glenn Buchanan
Ontario and Alberta Co-ordinator
Energy and Chemical Workers'
Union

Mr. Raymond Buist
Assistant Vice President
Bell Canada

Mrs. Shirley Carr
President
Canadian Labour Congress

Mr. Jean Charest
Economiste en recherche
Confédération des syndicats
nationaux

Mr. John Chenier
Assistant Deputy Minister
Government of New Brunswick
Department of Labour

Mr. Pierre Cleroux
Senior Economist
C.F.I.B.

Mr. Robert Colosimo
Vice President, Industrial Relations
CP Rail

Dr. Daniel Cornish
President
Camosun College

Mr. David J. Curtis
President
Newfoundland and Labrador
Federation of Labour

Mr. Bob Dale
Policy and Economic Advisor
National Union of Provincial
Government Employees

Mr. David Dodge
Assistant Deputy Minister
Department of Finance

M. Gérard Docquier
Co-chair
Canadian Labour Force
Development Board

Mr. Peter Doyle
Commissioner (Employers)
Employment & Immigration
Canada

Mrs. Roberta Ellis-Grunfeld
Deputy Minister of Labour
Government of Manitoba

Ms. Diana Ferguson
President
The Gloucester
Organization Inc.

Mr. Ray Gall
Director of Canadian Affairs
Sheet Metal Workers'
International Association

M. Jacques Garon
Directeur, Recherche
Conseil du Patronat du Québec

Mr. Ken Georgetti
President
British Columbia Federation
of Labour

Ms. Sharon Glover
Director, Policy
The Canadian Chamber of
Commerce

Mr. T.R. Hall
President
Stora Forest Industries Inc.

Mr. Joseph Handley
Deputy Minister - Education
Government of the
Northwest Territories

Mr. J.K. Holland
President and C.E.O.
Carts International Inc.

Mr. Jacques Hudon
Vice President - Communications
Mining Association of Canada

Mrs. Shoba Khetrapal
Assistant Treasurer
Moore Corporation Limited

Ms Carole Lafrance
President
CALA

Mr. Ken Kraklewetz
Assistant Deputy Minister
Work and Safety Standards
Alberta Department of Labour

Mr. James Lahey
Associate Deputy Minister
Labour Canada

Mr. Sylvain Longval
Manager
Canadian Pulp & Paper

Mr. William J.C. Mann
Vice President - Human Resources
Southam Inc.

Mr. Cosmo Mannella
Canadian Council
United Brotherhood of Carpenters
& Joiners of America

Ms. Lynne Manning
Vice President
Canadian Operations
Kelly Temporary Services Ltd.

Mr. Stan Marshall
Acting Research Officer
Canadian Union of
Public Employees

Ms Linda Matthews
Chair
Ontario Chamber of Commerce

Mr. Cyril J. McCormick
Associate Deputy Minister
Advanced Studies
Government of Nfld. & Labrador
Department of Education

Mr. Don McIver
Chief Economist
Sun Life Assurance Company

Mr. Gerry Meier
Deputy Minister - Human Resources
Labour & Employment
Government of Saskatchewan

Mr. Grant C. Murray
Vice President, Corporate Relations
IBM Canada Ltd.

Mr. Philip O'Brien
President
Devencore Inc.

Mr. Roger Phillips
President & CEO
IPSCO Inc.

Mr. E.C. Pratt
Vice-President
Noranda Inc.

Mr. Ray Protti
Deputy Ministry
Labour Canada

Ms. Nancy Riche
Executive Vice President
Canadian Labour Congress

Mr. Richard Remillard
Vice President
Government Relations
Canadian Bankers' Association

Ms. Florence Roberts
Executive Assistant to
New Brunswick Federation of
Labour

Mr. William A. Rowat
Assistant Secretary to
the Cabinet
Privy Council Office

Mr. Thomas H. Savage
Chairman and President
ITT Canada Limited

Mr. Har Singh
Executive Director
Policy, Planning and Program
Evaluation
Advanced Education, Training &
Technology

Mr. Gordon R. Sharwood
President
Sharwood and Company

Mr. Guy Steed
Science Council of Canada

Mr. Austin Thorne
Secretary Treasurer
Canadian Federation
of Labour

Mr. Edward G. Turner
President
Hunt Personnel - Temporarily
Yours

Ms. Vanita Watson
Director, Microeconomic Analysis
I.S.T.C.

Mr. Gordon F. Wilson
President
Ontario Federation of Labour

Mr. Roy Woodbridge
President
Canadian Advanced Technology
Association

Mr. Ken J. Woods
International Vice President
International Brotherhood of
Electrical Workers

Forum Calls For National Consensus-Building

The format of the Forum on the Economy had the participants breaking off into smaller groups, following the plenary sessions, to discuss the question of where Canada should be going in the next decade and century. There was a consensus that we are at a crisis point both in the economy and in the country and that from crisis can come real change. Goals for which Canada should be striving and the process necessary to achieve these goals were identified. While the discussion groups were working independently of each other a number of central themes emerged. With regard to process, the most overriding recommendation identified was the need to pursue, as an institutional development, a national consensus-building or consultation process on economic policy.

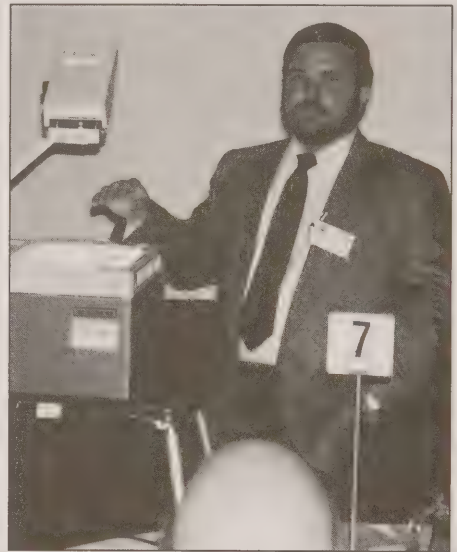
Some of the goals outlined by the groups included:

-) the achievement of a condition of strong, sustained and sustainable economic growth;
- ii) the maintenance and improvement of our social programs and the establishment of a clear vision of a Canadian social contract;
- iii) the development of a structural vision for Canada, in terms of the role of small, medium and larger sized businesses and the markets, both domestic and international, that they can aim to serve;
- iv) the increased commitment by all sectors to long-term goals

With regard to process, the groups identified, in the words of the discussion leaders, a number of processes, principles and pathways which include:

- i) achieving an effective matching between the skills of our labour force and the jobs available, through appropriate education, training and retraining for the workplace, so as to eliminate structural unemployment problems;

- ii) increasing the understanding of the changing nature of our economy and the implications for our structural nature and employment consequences;
- iii) increasing the harmonization between all levels of government;
- iv) increasing the propensity for innovation and the level of effectiveness, application and diffusion of research in Canada;
- v) and developing effective entry and exit strategies to link winners and losers as Canada proceeds through on-going economic adjustment.



Gary Rabbior, one of the discussion leaders, during his presentation.

Other CLMPC Work In Progress

Work continues at the Centre on the following projects. For further information on an individual project, please refer to the issue of *Working Together* noted in brackets.

- **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND TRAINING NEEDS OF THE STEEL INDUSTRY** (1991 Number one)
- **ENVIRONMENTAL PROTECTION POLICIES AND EMPLOYMENT IN CANADA** (1991 Number one)
- **NATIONAL TRAINING SURVEY** (1990 Number two)
- **HUMAN RESOURCE STUDY OF TECHNICIANS AND TECHNOLOGISTS IN CANADIAN INDUSTRY** (1990 Number two)
- **STUDY OF THE ADJUSTMENT PROCESS IN THE QUEBEC FURNITURE INDUSTRY** (1990 Number one)

Le Forum préconise un consensus national

La formule du Forum sur l'économie prévoyait que les participants se diviseraient en groupes de travail, après les pléniers, pour discuter de l'orientation du Canada au cours de la prochaine décennie et du prochain siècle. Les participants se sont entendus pour reconnaître que l'économie et le pays sont rendus à un tournant critique, et que la crise peut déboucher sur une transformation véritable. On a dégagé des buts vers lesquels le Canada devrait tendre et le processus nécessaire pour y parvenir. Les groupes de discussion ont travaillé en autonomie, mais leurs délibérations ont dégagé un certain nombre de thèmes centraux. Pour ce qui est du processus, la recommandation la plus importante qu'on a formulée a porté sur la nécessité de mettre en œuvre, dans le cadre de l'évolution des institutions, un processus national de consensualisation et de consultation au sujet de la politique économique.

Voici quelques-uns des buts dégagés par les groupes :

- (i) la mise en œuvre d'une croissance économique solide, soutenue et durable;

- (iii) le maintien et l'amélioration de nos programmes sociaux et la mise en œuvre d'une vision claire d'un contrat social canadien;

- (iiii) l'élaboration d'une vision structurelle pour le Canada en ce qui a trait au rôle des petites, moyennes et grandes entreprises et aux marchés intérieurs et internationaux qu'elles-ci veulent desservir;

- (iv) l'engagement accru de tous les secteurs envers les buts à long terme.

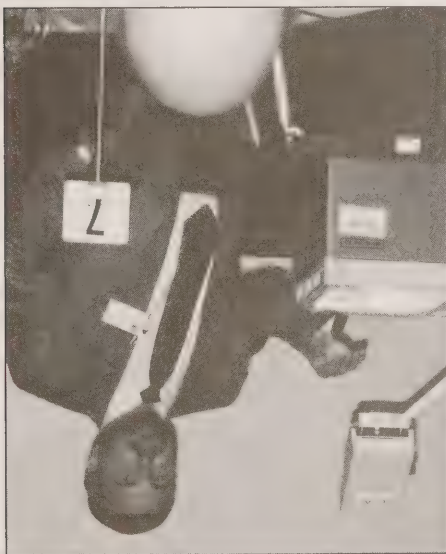
En ce qui concerne le processus, les groupes ont dégagé, par l'intermédiaire des animateurs, un certain nombre de procédés, de principes et de cheminements, dont les suivants :

- (i) parvenir à un jumelage efficace entre les compétences de la population active et les emplois disponibles par une scolarité appropriée, la formation et le recyclage en vue du marché du travail, de façon à faire disparaître le problème du chômage structurel;

Autres travaux en cours du CCMTP

Le Centre continue de travailler aux projets suivants. Pour plus d'information sur un projet particulier, prière de consulter le numéro de *Travaillons ensemble* indiqué entre parenthèses.

- **BESOINS DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA SÏDERURGIE** (1991, Numéro un)
- **POLITIQUES DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**
- **ÉTUDE DE RESSOURCES HUMAINES SUR LES TECHNICIENS ET LES TECHNICIENS ET LES TECH-**
- **ET EMPLOI AU CANADA** (1991, Numéro un)
- **ÉTUDE NATIONALE SUR LA FORMATION** (1990, Numéro deux)
- **ÉTUDE SUR LE PROCESSUS D'ADAPTATION DANS L'INDUSTRIE DU MEUBLE AU QUÉBEC** (1990, Numéro un)
- **NOLOGUES DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE** (1990, Numéro deux)



Gary Rabbior, un des meneurs de discussion, au cours de son exposé.

- (ii) améliorer la compréhension de la nature mouvante de l'économie et de ses répercussions sur nos structures et sur l'emploi;
- (iiii) harmoniser davantage les activités entre tous les niveaux de gouvernement;
- (iv) mettre l'accent sur la tendance et l'innovation, et hausser le niveau d'efficacité, d'application et de diffusion de la recherche au Canada;
- (v) élaborer des stratégies efficaces d'entrée sur le marché du travail et de sortie de celui-ci afin d'établir un lien entre les gagnants et les perdants, à mesure que l'économie canadienne s'adapte.

M. Pierre Fortin (CONFÉRENCIER INVITÉ) Professeur d'économie Université du Québec à Montréal	M. Jacques Garon Directeur, Recherche Conseil du patronat du Québec	M. Ken Georgeitli Président Fédération du travail de Colombie- Britannique	M. Ray Gail Directeur des affaires canadiennes Association internationale des travailleurs du métal en feuilles	M. William J.C. Mann Vice-président - Ressources humaines Southam Inc.	M. Richard Remillard Vice-président Relations gouvernementales Association des banquiers canadiens	M. William A. Rowat Secrétaire adjoint du Cabinet Bureau du Conseil privé M. Thomas H. Savage Président du conseil ITT Canada Limited	M. Har Singh Directeur général Politique, planification et évaluation des programmes Enseignement supérieur, formation et technologie	M. Gordon R. Sharwood Président Sharwood and Company	M. Guy Steed Conseil des sciences du Canada	M. Austin Thorne Secrétaire-trésorier Fédération canadienne du travail	M. Edward G. Turner Président Hunt Personnel - Temporarily Yours	Mme Vanita Watson Directrice, Analyse micro- économique ISTC	M. Gordon F. Wilson Président Fédération du travail de l'Ontario	M. Roy Woodbridge Président Association canadienne de technologie de pointe	M. Ken J. Woods Vice-président international Fraternité internationale des ouvriers en électricité	M. Pierre Fergusson The Gloucester Organization Inc.	M. William J.C. Mann Vice-président - Ressources humaines Southam Inc.	M. Cosmo Mannella Conseil canadien Fraternité unie des charpentiers et menuisiers d'Amérique	Mme Lynne Manning Vice-présidente Opérations canadiennes Kelly Temporary Services Ltd.	M. Stan Marshall Agent de recherche suppléant Service de recherche Syndicat canadien de la fonction publique	Mme Linda Matthews Présidente Chambre de commerce de l'Ontario	M. Cyril J. McCormick Sous-ministre délégué Études supérieures Ministère de l'Éducation Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador	M. Joseph Handley Sous-ministre - Éducation Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	M. J.K. Holland Président-directeur général Carts International Inc.	M. Jacques Hudon Vice-président - Communications Association minière du Canada	Mme Shoba Khetrapal Trésorière adjointe Moore Corporation Limited	Mme Carole Lafrance Présidente CALA	M. Ken Krakleweitz Sous-ministre adjoint Normes de travail et de sécurité Ministère du Travail de l'Alberta	M. E.C. Pratt Vice-président Noranda Inc.	M. Ray Protti Sous-ministre Travail Canada	M. Sylvain Longval Gestionnaire Canadian Pulp & Paper
---	---	---	--	---	---	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	---	---	---	---	--	--	---	---	--	--	---	---	--	---	--	---

Liste des participants au Forum

Membres du Groupe de travail

M. André Fortier
Premier vice-président
Noranda Inc.

M. James A. McCambly

Président
Fédération canadienne du travail

M. Fred Pomeroy

Président
Syndicat des travailleurs et travail-

leuses en communication et en
électricité du Canada

M. T. Reid

Président
Chambre de Commerce du Canada

M. J. Laurent Thibault

Président
Association des manufacturiers
canadiens

Conférenciers

Pierre Fortin

Professeur en économie
Université du Québec à Montréal

M. Rob Howse

Faculté de droit
Université de Toronto

M. Tony Hubert

Président
Association européenne des centres
internationaux de productivité

M. Tom Kent

M. Graham Scott

(ANIMATEUR)
Président
Forum des politiques publiques

M. Peter Warrian

Directeur général
Congrès canadien du commerce et
de l'emploi dans la sidérurgie

Meneurs de discussion

M. Simon Curry

Président de comité
Conseil des sciences du Canada

M. Alan Dean

Comité consultatif sur le commerce
extérieur
a/s Brascan

M. Rod Dobell

Président
Institut de recherche politique

M. Sheldon Ehrenworth

Président
Forum des politiques publiques

M^{me} Judith Maxwell

Présidente
Conseil économique du Canada

M. Mike McCracken

Président
Informetrica Ltd.

M. Jim Niringner

Président
Conférence Board du Canada

M. Tim O'Neill

Président
Conseil économique des provinces
de l'Atlantique

M. Gary Rabbior

Directeur général
Fondation canadienne d'éducation
économique

M. Derwyn Sangster

Directeur général
Conseil sectoriel de formation
professionnelle

M. Peter Warrian

Autres participants

M. Sébastien Allard

Directeur
Conseil du patronat du Québec

M. Robert G. Blackburn

Sous-ministre adjoint
Industrie, Sciences et Technologie
Politique et évaluation

M. Glenn Buchanan

Coordonnateur pour l'Ontario
et l'Alberta
Syndicat des travailleurs de
l'énergie et de la chimie

M. Raymond Buist

Vice-président adjoint

Bell Canada

M^{me} Shirley Carr

Présidente
Congrès du travail du Canada

M. Jean Charest

Économiste en recherche des syn-
dicats nationaux

M. John Chenier

Sous-ministre adjoint
Ministère du Travail
Gouvernement du Nouveau-

Brunswick

M. Pierre Cleroux

Économiste principal
FCEI

M. Robert Colosimo

Vice-président - Relations
industrielles

CP Rail

M. Daniel Cornish

Président
Collège Camosun

M. David J. Curtis

Président
Fédération du travail de Terre-
Neuve et du Labrador

M. Bob Dale

Conseiller en politique et en
économie

Syndicat national de la fonction
publique provinciale

M. David Dodge

Sous-ministre adjoint
Ministère des Finances

M. Gérard Docquier

Directeur national
Métallurgistes unis d'Amérique

M. Peter Doyle

Commissaire (Employeurs)
Emploi et Immigration Canada

M^{me} Roberta Ellis-Gunfeld

Sous-ministre du Travail
Gouvernement du Manitoba

Le dégagement d'un consensus en Europe

Lorsque je parle de consensus, je parle de consensus recherché entre les détenteurs d'enjeux d'un pays et d'une entreprise. En Europe, ils sont quatre : les employeurs, les syndicats, les pouvoirs publics et la société/le consommateur. Comme il est habituellement limité aux trois premiers intervenants, le processus de consensualisation risque d'être la proie du « corporatisme ».

En Europe, il arrive souvent que les «organismes de consensualisation» ne dégagent pas de consensus en fait. Il y en a plutôt deux catégories : (1) les organismes de «justapos-tion», où les syndicats et le patronat rencontrent des représentants des pouvoirs publics pour discuter d'enjeux communs, collaborer et s'entendre parfois sur des positions communes (France, Pays-Bas, Espagne). Très souvent, toutefois, ils se rencontrent uniquement pour faire part de leurs vues (R.-U.). Leur influence émane de leur valeur com-

Commerce et transitions

Mes propos s'appuient sur l'ouvrage intitulé Trade and Transitions que j'ai écrit en collaboration avec deux collègues de l'Université de Toronto. Le thème fondamental de l'ouvrage est le suivant : lorsqu'on étudie des politiques comparatives de commerce et d'adaptation, on fait fausse route en essayant de contrer l'évolution du commerce par des subventions ou des restrictions qui maintiennent la production à un niveau élevé dans des industries alors que la demande nationale du pays est à la baisse. Nous avons plutôt constaté, dans les cas des réactions à ces changements qui ont connu le plus de succès, qu'on a accepté une baisse de production et une baisse subséquente de l'emploi. Cette acceptation est toutefois assortie de tout un éventail d'initiatives d'adaptation de la main-d'œuvre et de mesures connexes qui visent à faciliter l'adaptation des travailleurs.

Dans plusieurs pays comme l'Allemagne ou la Suède, où nous avons observé des exemples positifs de sortie ou de restructuration gérée, les longues périodes

En Europe d'aujourd'hui, on raffine constamment le processus. Pour commencer, si l'on veut qu'une entente demeure en vigueur, il faut que toutes les parties y contribuent, ce qui n'a pas toujours été le cas (Irlande, 1977). Tout système doit prévoir des évaluations régulières (Suède, 1991). Des questions qui font l'objet d'un consensus à un moment donné peuvent dégénérer en différend à un autre moment. On a tendance à penser que c'est toujours le contraire qui se produit. Par exemple, la formation est un enjeu important à cet égard puisqu'elle patronat doit évoluer vers une demande de travailleurs. La plupart des organismes de consensualisation n'existent qu'au niveau national seulement et, pour prospérer, ils doivent prendre racine dans la vie quotidienne des entreprises.

Tony Hubert est président de l'Association européenne des centres nationaux de productivité.

de travailleurs qualifiés d'une entreprise qui forme ses travailleurs par un concurrent qui ne fait pas de formation.

L'expérience et les études comparatives m'ont toutefois appris que même si les expertises européennes peuvent se révéler utiles dans le débat sur la restructuration de l'industrie, il ne faut pas oublier au Canada qu'il se peut que ce qui donne des résultats ailleurs ne fonctionne pas ici à cause de différences sur le plan social. Pour nous, le truc consistera à perfectionner la façon d'agir canadienne, à dégager nos points forts et nos tentatives à perfectionner notre avantage compétitif, et à bâtir sur eux. Par exemple, si nos jeunes ont le talent et le désir nécessaires pour devenir concepteurs ou graphistes, vendons notre produit partout dans le monde.

Robert Howse enseigne à l'Université de Toronto.

L'Allemagne de l'Ouest oblige certaines catégories d'entreprises à former constamment leurs travailleurs non seulement dans les domaines techniques qui ne sont pas spécifiques à l'emploi occupé. Une telle obligation pourrait sembler très interventionniste.

Ces mesures semblent bien aller avec la possibilité de sortie qui devient plus acceptable lorsque les travailleurs possèdent des compétences transférables. De plus, alors qu'une telle formation spécialisée légitime la mobilité, elle décourage certains problèmes dits du «dilemme du prisonnier», c'est-à-dire le piratage

La situation du Canada en 1991 : défis et possibilités

Comme les ressources naturelles perdent de l'importance, les ressources humaines du Canada deviennent notre principal élément d'actif. Pour les utiliser efficacement et maintenir ainsi notre niveau de vie élevé, il faut faire trois choses :

Nous devons tout d'abord améliorer l'enseignement aux niveaux primaire et secondaire, la formation professionnelle et technique, ainsi que nos universités, dont il faudra faire passer certaines au niveau de centres d'excellence de calibre mondial. Nous devons ensuite investir beaucoup plus dans la recherche. Le gouvernement doit poser les premiers jalons, mais il faut toutefois viser à permettre au secteur privé d'élargir notre structure industrielle en recourant à la technologie de pointe. Troisièrement, il faut assurer le plein emploi quantitatif de nos ressources humaines enrichies sur le plan qualitatif. Il faut à cette fin que tous les intervenants en général s'entendent sur un contrat social implicite qui sous-tende une économie dont le but serait d'offrir de bonnes possibilités de façon équitable à tous les Canadiens.

Bien entendu, ces trois volets ne constituent pas en soi une relance de l'économie. Les entrepreneurs doivent utiliser nos ressources humaines, profiter de l'amélioration des connaissances et des compétences pour bâtir davantage d'entreprises canadiennes de calibre mondial capables à la fois de faire concurrence aux importations et d'exporter. Pour réussir dans l'économie mondialisée, ces entreprises

L'exposé qui suit s'appuie sur deux prémisses selon lesquelles, premièrement, notre capital humain est l'élément le plus important de la compétitivité à long terme et, deuxièmement, l'adaptation et l'évolution institutionnelle constituent la tâche et la direction principale des solutions. Le « problème d'adaptation » auquel fait face l'économie canadienne est focalisé sur deux points principaux, soit 1) les principaux secteurs d'activité qui forment le cœur du marché du travail et 2) les petites entreprises et les secteurs dispersés qui constituent le marché du travail secondaire. Ces deux groupes sont tout aussi importants, mais tous deux regroupent des intervenants différents et, par conséquent, des approches institutionnelles/politiques différentes des solutions. C'est le modèle du grand secteur d'activité qui, depuis quelques années, attire le plus l'attention. Ces efforts ont été focalisés sur de nouveaux modèles sectoriels de coopération patronale ouvrière. Des exemples ? Les secteurs de la sidérurgie, de l'électricité, de l'exploitation forestière, de l'aérospatiale, pour n'en nommer que quelques-uns. Ce n'est pas par hasard que toutes ces initiatives ont surgi depuis cinq ans. Tout d'abord, les principaux intervenants des deux côtés reconnaissent maintenant que la viabilité à long terme de nos secteurs d'activité est en jeu et qu'il faut trouver des solutions conjointes qui dépassent la scène des négociations collectives conventionnelles. Deuxièmement, la vieille entente contractuelle patronale-syndicale sur les compétences, la sécurité d'emploi et

Perspectives de la restructuration économique

Tom Kent est journaliste, auteur et conseiller en politiques. Il est rédacteur fondateur de « Policy Options/Options Politiques ».

devront exploiter la technologie de pointe et se montrer novatrices et souples. La gestion participative et des relations patronales-ouvrières éveillées seront cruciales si l'on veut utiliser à fond notre principal capital, soit nos ressources humaines améliorées. Depuis le début des années 1970, notre gestion macro-économique a reposé sur une politique budgétaire trop lâche et une politique monétaire trop serrée, ce qui a eu des conséquences désastreuses. Il faut reprendre le bon cap. Le resserrement de la politique budgétaire que l'on préconise le plus souvent consiste toutefois à s'abriter dans les programmes sociaux. Cela ne correspond toutefois pas à l'idée du contrat social indispensable à une saine politique économique et à la justice sociale. Il y a d'autres dépenses publiques que l'on peut réduire et l'on pourrait réformer notre régime fiscal désuet. À cause des défis inhérents à notre situation actuelle, des mesures fondamentales négligées depuis longtemps s'imposent. Il faut intervenir non pas sur le plan des ressources physiques, mais principalement sur celui des ressources humaines, des connaissances et des compétences, pour effectuer un travail productif, efficient et audacieux. *Tom Kent est journaliste, auteur et conseiller en politiques. Il est rédacteur fondateur de « Policy Options/Options Politiques ».*

L'ancienneté n'est plus viable. Le modèle « sans syndicat » n'est toutefois ni souhaitable, ni nécessaire. Les groupes sectoriels ont fait leur apparition parce que la nouvelle entente sur la flexibilité des compétences et la sécurité ne peut être mise en œuvre au niveau de chaque entreprise. Il faut maintenant appuyer cette évolution par les nouvelles politiques du marché du travail qui émanent de la Commission de mise en valeur de la main-d'œuvre et de ses interlocuteurs régionaux et subrégionaux. Un choix fondamental sur la politique de restructuration de l'économie s'impose. La politique macro-économique actuelle peut déboucher sur des programmes de restructuration industrielle clairs et dévastateurs, et elle le fait. Une telle politique a un prix qui se traduit, par exemple, dans le nouveau tarif du pas du Nid-de-corbeau.

Si l'on veut formuler et mettre en œuvre une autre politique de restructuration, il faudra faire des choix fondamentaux. Il faut notamment reconnaître 1) que le besoin de restructuration ne fait plus de doute; 2) que la politique publique active le plan de la compétitivité pivote sur une stratégie de ressources humaines; 4) que l'évolution des institutions suscitera suffisamment d'enjeux et d'inquiétudes pour tous; 5) que l'innovation sectorielle et interentreprises est la clé du succès.

Peter Warrian est directeur général du Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie.

Ce qu'ils ont dit

Travaillons ensemble résumé sur les trois prochaines pages les discours et les exposés présentés au cours du Forum de 1991 du CCMTP sur l'économie.

Travaillons ensemble pour un avenir meilleur

En plus de faire du meilleur travail lorsqu'il s'agit d'établir des objectifs nationaux, ces pays façonnent aussi les attitudes et les comportements, les rôles et les responsabilités qui s'imposent à la fois dans les pouvoirs publics et les milieux d'affaires, les syndicats et d'autres groupes, pour atteindre les buts en question. Autrement dit, ils travaillent ensemble mieux que nous.

C'est-ce que cela signifie pour le Canada? Pourrait-on simplement importer le système allemand ou japonais au Canada? Bien sûr que non. Comme les membres du Conseil économique l'ont conclu dans leur Exposé annuel de 1990, «La transition vers un cadre d'action économique plus efficace ne pourra se faire que si le gouvernement fédéral et les provinces, de concert avec le monde des affaires et les dirigeants syndicaux, sont prêts à reconnaître qu'il y a quelque chose de fondamentalement mauvais dans la manière dont nous avons essayé de résoudre les difficultés économiques par le passé».

Il y a peut-être une lueur d'espoir sur la scène plutôt sombre de l'économie au Canada : les entreprises, les syndicats, les pouvoirs publics et d'autres groupes commencent à reconnaître le besoin d'une nouvelle stratégie coopérative et d'un nouveau partenariat dans la gestion des affaires nationales. La coopération ne fait pas encore raz de marée, mais quelques signes précurseurs importants commencent à pointer à l'horizon. La création récente de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre est peut-être l'exemple le plus encourageant. Nous devons toutefois trouver rapidement les mécanismes qui transformeront ce mouvement, aujourd'hui marginal, en un mouvement de masse demain. Il faut trouver une nouvelle formule qui nous amènera à «travailler ensemble pour un avenir meilleur».

Graham W.S. Scott, C.R., est associé du cabinet McMillan Birch, Barristers and Solicitors, de Toronto, et président du Forum des politiques publiques.

Il devient évident que notre prospérité future et notre capacité de hausser la productivité et d'accroître la capacité de l'économie pivotent sur une relation nouvelle entre l'aborder l'économie, basée sur une relation nouvelle entre ses partenaires. Dans le monde complexe d'aujourd'hui, les pouvoirs publics et le secteur privé doivent assumer conjointement la responsabilité des politiques publiques. Lorsqu'on jette un coup d'œil autour du monde, certains des pays les plus compétitifs comme l'Allemagne, la Suède, l'Autriche et le Japon, où les salaires sont élevés et où on fait face à des pressions de l'extérieur semblables à celles que connaît le Canada, on constate qu'ils ont constamment un meilleur rendement que nous à l'égard d'aspects aussi fondamentaux que le maintien de l'emploi et la stabilité des prix. Comment s'y prennent-ils?



Ça va, ça va, c'est terminé les voyages d'étude au Japon.

Il faut compter sur la contribution des partenaires des milieux de travail « si nous voulons aborder d'un nouvel angle les problèmes auxquels nous faisons face »

André Fortier

de leur définition et de leur distribution. En exerçant des pressions sur les processus, nous assurons des chances égales à tous nos membres... La réorganisation du travail devra pivoter sur la coopération intelligente des travailleurs plutôt que sur l'obéissance aveugle. C'est ce qui permettra de comprendre la réaction des syndicats à toute cette question. Il faudra donc accepter que le mouvement syndical et les travailleurs constituent un rouage intégral et essentiel de la planification, des investissements, de la formation et du processus d'élaboration des politiques.

En soulignant qu'il est urgent de modifier nos pratiques et nos politiques, André Fortier décrit également

Biographie de Fred Pomeroy

la position des milieux d'affaires. M. Fortier affirme que «... le contexte d'élaboration et d'admission des politiques publiques a évolué de façon spectaculaire au fil des ans. Avec la mondialisation croissante de l'économie, le changement rapide imposé par la technologie et l'évolution des mœurs culturelles et sociales, l'élaboration des politiques publiques est devenue beaucoup plus complexe. Comme nous l'avons appris à maintes reprises à notre grand chagrin, aussi détaillés soient-ils, les plans des fonctionnaires peuvent devenir dépassés très rapidement s'ils ne sont pas suffisamment en contact avec le public qu'ils doivent desservir. Les partenaires du monde du travail... - patronaux et syndicaux - ... sont bien placés pour aider à dégager les besoins du marché du travail et à élaborer les politiques et les programmes qui réussiront à y répondre. Il faut compter sur cette contribution si nous voulons aborder d'un nouvel angle les problèmes auxquels nous faisons face et trouver de nouvelles façons de les régler.»

Comme le souligne M. Fortier, la concurrence internationale est une

Fred Pomeroy est président du Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada (CEC), qui représente les travailleurs de Bell Canada et de plusieurs autres compagnies de téléphone du Canada, ainsi que ceux d'un certain nombre d'entreprises de fabrication des secteurs de l'électricité et de l'électronique comme Générale Electrique, RCA, Northern Telecom Ltée. Les Câbles Phillips Limitée, ainsi que plusieurs autres entreprises de fabrication et de communication.

Il est vice-président du Congrès du travail du Canada, membre du Conseil du premier ministre de l'Ontario, du Conseil consultatif national des sciences et de la technologie du premier ministre, et du Comité exécutif du CCMTP. Il a participé aux exercices de consultation

tation sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre que le CCMTP a organisés l'année dernière et qui ont débouché sur la création de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, dont il est membre.

Le CEC est un des chefs de file dans le domaine des programmes d'action positive et a négocié des dispositions novatrices en matière d'action positive et de parité salariale dans les conventions collectives qu'il a signées avec la Société de téléphone du Manitoba et d'autres employeurs. Le CEC participe aussi au Comité conjoint sur les ressources humaines de l'industrie de l'électricité, qui a fait œuvre de pionnier en lançant, dans le domaine de la formation, des initiatives patronales-syndicales conjointes.



réalité à laquelle nous devons nous adapter. À mesure que le monde évolue, nous devons pouvoir réagir rapidement à ces changements et adopter une perspective à long terme qui nous permettra de planifier en vue de l'avenir. Nous devons en cours de route laisser tomber de vieilles habitudes et trouver de nouvelles façons d'élaborer des politiques publiques. Nos attitudes au Canada doivent changer et tenir compte de la nécessité d'investir à long terme dans nos capacités de production. C'est ainsi seulement que nous pourrions garantir de bons emplois à tous ceux qui en ont besoin.

M. Fortier souligne aussi qu'il est essentiel de dégager un consensus entre les syndicats et les milieux d'affaires si l'on veut trouver à ces problèmes une solution avantagée pour tous. Il faudra à cette fin que tous les intervenants adoptent de nouvelles attitudes et que chaque partie reconnaisse les besoins et les préoccupations de l'autre. Il faudra aussi accorder une attention particulière au genre d'institutions et de mécanismes les plus aptes à favoriser ce consensus.

Groupe de travail du CCMTP sur l'économie

En bout de ligne, on veut toutefoix parvenir à une situation où les deux parties comprennent la nécessité de collaborer dans l'intérêt commun. «C'est ce qui nous fait ressentir le besoin de modifier en profondeur notre façon de penser et la planification des ressources humaines, la formation spécialisée et le recyclage,

[Travailler ensemble] «nous fait ressentir le besoin de modifier en profondeur notre façon de penser et la planification»

Fred Pomeroy

• une performance économique accrue doit être jumelée à une distribution équitable des bénéfices de cette performance

• l'évolution de l'économie, le réalignement des blocs commerciaux et le progrès technologique signifient que nous avons besoin de nouvelles politiques économiques et que nous devons réformer notre façon d'élaborer les politiques publiques

• Il serait possible de dégager un consensus entre les syndicats et les milieux d'affaires, ainsi qu'avec d'autres intervenants de l'économie, mais le consensus en question doit respecter les préoccupations et les intérêts de tous les intervenants.

C'est peut-être une observation récente de Fred Pomeroy, au sujet de la réaction de son syndicat face à l'évolution du milieu de travail, qui illustre le mieux l'attitude des syndicats à cet égard. M. Pomeroy affirme que «Si nous nous contentons de rejeter l'argument de la «concurrence» avancé par les employeurs sans les mettre au défi d'aller plus loin, nous affaiblissons notre position.»

la formation de base et toute une brochette d'autres politiques économiques et sociales», poursuit M. Pomeroy. «Il faut laisser tomber certaines réactions stéréotypées qui ont toujours réconforté jusqu'à un certain point, sans toutefois nous sentir obligés de laisser tomber nos principes... La sécurité d'emploi future dépend franchement d'une hausse de la productivité. Nous voulons avoir notre mot à dire au sujet des avantages qui découleront de cette hausse de la productivité,

la planification et l'organisation de la dernière édition du Forum du CCMTP sur l'économie a été confiée à un groupe de travail patronal-syndical mixte dirigé par André Fortier et Fred Pomeroy. Même s'ils proviennent de sphères d'activité différentes, tous les membres du groupe en sont venus à réaliser qu'il faut modifier nos politiques, pratiques et initiatives d'ordre économique, et qu'un consensus sur les enjeux clés entre les milieux d'affaires et les syndicats est la clé de cette évolution.

Les enjeux que le groupe de travail a dégagés et que nous avons soulignés dans notre article de fond évoquent la nature du consensus.

Les membres ont aussi convenu que ces questions pivotent sur les buts que constituent le plein emploi, la stabilité de l'infrastructure, la promotion de l'équité et un niveau de vie élevé, et que nous ne pourrions atteindre ces buts sans hausser à la fois notre productivité et notre capacité de production.

La planification du Forum a découlé d'un certain nombre de préoccupations clés que partageaient tous les membres du groupe de travail : l'économie ne fonctionne pas aussi bien qu'auparavant bien qu'elle le pourrait

Biographie d'André Fortier

seils d'administration : Association des manufacturiers canadiens, Chambre de Commerce du Québec et Bureau des gouverneurs du Conseil du patronat du Québec. Il est aussi membre de la Conférence permanente de la formation de la main-d'œuvre, ministère de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle du Québec, et il a siégé à des organismes semblables en Ontario. Il est membre du Comité exécutif du CCMTP et a participé activement aux exercices de consultation sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre, organisés par le CCMTP.

Avocat, André Fortier est premier vice-président de Noranda Inc., de Montréal, et responsable des activités de l'entreprise au Québec. Il travaille à Noranda depuis 1965. Avant d'occuper son poste actuel, il a passé plusieurs années à Minéraux Noranda Ltée, à Toronto. Les divers postes qu'il a occupés à Noranda depuis 25 ans lui ont permis de concentrer son attention sur le rôle clé des relations patronales-syndicales dans les milieux d'affaires.

Il est président du conseil d'administration de l'Association des manufacturiers québécois et siège à de nombreux autres conseils d'affaires.



«Dans le monde complexe d'aujourd'hui, les pouvoirs publics et le secteur privé en général doivent assumer la responsabilité conjointe des politiques publiques. Il faut établir des mécanismes qui laisseront les syndicats, les milieux d'affaires et le monde universitaire prêter leurs talents et leurs compétences à la prise de décisions publiques.»

Graham Scott

**Président
Forum de politiques publi-
ques et animateur du Forum**

antérieures du CCMTP, qui constitue à mon avis un des premiers efforts véritables d'engagement commun au Canada. Je crois que le Forum et les activités qui en découleront permettront d'élaborer un autre concept d'engagement collectif qui apportera une contribution très importante à l'avenir du Canada.»

RÉDACTRICE: Ellen Wathen
Travaillons Ensemble est publiée par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Ce bulletin est offert pour stimuler la discussion, donc ses articles ne reflètent pas nécessairement l'opinion du CCMTP. La reproduction des articles est encouragée bien qu'aucune reproduction ne soit permise sans autorisation.
Le bureau de rédaction:
116 rue Albert, 9^e étage,
Ottawa, Ontario
K1P 5G3.
ISSN 0832-7939

comme une évolution institutionnelle vers laquelle doit tendre le Canada. On a aussi présentée des recommandations dont le groupe de travail s'inspirera pour mettre au point d'autres initiatives qu'entreprendra le CCMTP. Les participants ont conclu clairement qu'il fallait poursuivre dans la voie amorcée par cette première consultation sur la reconstruction de l'économie. Le Forum doit être le premier d'une série d'activités qui porteront sur les possibilités de dégager des consensus au sujet d'enjeux économiques clés comme façon de promouvoir la reconstruction de l'économie canadienne.

Les discussions tenues au cours du Forum démontrent clairement qu'il faudra non seulement dégager les enjeux critiques, mais aussi réfléchir aux institutions et aux procédés qu'il faudra implanter pour favoriser ce consensus.

Il faudra inévitablement analyser les changements que chacun devra mettre en œuvre pour tenir compte des nouvelles réalités de l'économie, et déterminer comment le processus pourra intégrer les besoins et les préoccupations de chaque intervenant.

Au cours des prochains mois, les membres syndicaux et patronaux du CCMTP continueront d'étudier ces questions en s'inspirant des suggestions des participants. On a fait parvenir un questionnaire à tous les participants afin de réunir des données sur ce qu'ils ont jugé le plus utile et sur des façons d'améliorer le processus en vue des discussions à venir. On demandera aussi aux participants de réfléchir davantage aux activités futures de consensualisation du CCMTP dans le domaine de la reconstruction de l'économie.

Le Centre proposera une façon de donner suite aux questions soulevées au cours du Forum et de poursuivre la quête d'un dialogue qui respecterait les besoins et les préoccupations des deux parties.

Pour conclure le Forum, Thomas Savage, président-directeur général d'ITT Canada et coprésident patronal du CCMTP, a déclaré : «Nous venons de lancer la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, fruit d'initiatives

«Pour connaître plus de succès dans l'économie mondialisée, il nous faut beaucoup plus d'entrepris de calibre mondial, à la fois pour exporter et pour répondre à une partie des besoins intérieurs. De telles entreprises ne peuvent toutefois exister sous forme de sommets isolés dans une plaine canadienne. L'entrepreneurat donnera naissance à de telles entreprises, les rendra compétitives, à condition que les politiques publiques établissent un environnement social qui leur soit favorable. C'est sur cette question, et non sur les détails de la compétitivité, que nous devons nous pencher dans un esprit de coopération.»

**Tom Kent
Auteur de «Getting Ready For 1990 - Ideas for Canada's Politics and Government in 1989», et conférencier au dîner du Forum.**

Dans le cadre du Forum, on a invité des experts en politique publique et des chercheurs éminents à prendre la parole devant les participants pour traiter d'un large éventail de questions liées aux sujets de discussion du Forum. Les participants se sont ensuite divisés en petits groupes constitués chacun de représentants des trois secteurs d'activité pour aborder les sujets de discussion et dégager des consensus.

Ces discussions ont porté sur un certain nombre de questions, mais les participants sont revenus constamment sur l'importance des consultations nationales sur la politique économique, qu'ils considèrent

TRAVAILLONS ENSEMBLE



1991 numéro deux

Bulletin du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Le CCMTP bâtira sur la réussite de son Forum sur l'économie de 1991

L'édition 1991 du Forum patronal-syndical national du CCMTP sur l'économie a eu lieu à Toronto les 29 et 30 mai. Le Forum, qui avait pour thème «Travillons ensemble pour un avenir meilleur», a attiré plus d'une centaine d'éminents gens d'affaires, syndicalistes et dirigeants gouvernementaux à une réunion d'une journée et demie à Toronto.

déclare Shirley Carr, présidente du Congrès du travail du Canada et coprésidente syndicale du CCMTP. «Je crois que nous avons tous pris que pour trouver de nouvelles façons d'aborder nos problèmes communs, il faut susciter de nouvelles attitudes chez tous les intervenants. Ce forum a été un premier pas dans la bonne voie», a-t-elle ajouté.

On a constitué, au début de l'année, un groupe de travail patronal-syndical qui a été chargé de dégager les sujets de discussion du Forum et d'en établir les objectifs et le format. Les membres patronaux du groupe de travail étaient : André Fortier, premier vice-président, Noranda Inc. (coprésident patronal); Tim Reid, président, Chambre de Commerce du Canada et Laurent Thibault, alors président de l'Association des manufacturiers canadiens. Représentaient les syndicats au groupe de travail : Fred Pomeroy, président, Syndicat des travailleurs en électricité du Canada (coprésident général, Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatial); Jim McCambly, président, Fédération canadienne du travail.

Pour les membres du groupe de travail, l'inflation, l'équité du niveau de vie, le plein emploi et le développement économique sont les principales façons d'assurer la prospérité économique et sociale du

«Je crois que le Forum et les activités qui en découleront permettront d'élaborer un concept d'engagement collectif qui apportera une contribution très importante à l'avenir du Canada.»
Thomas Savage
Président-directeur général
ITT Canada

Beaucoup de participants ont quitté ce qu'ils ont considéré comme le meilleur forum organisé par le Centre jusqu'à maintenant avec le sentiment d'avoir fait quelque chose. «Nos forums antérieurs ont connu un succès remarquable, mais celui de cette année et le travail qu'en découlera pourrait se révéler le plus important jamais organisé», a

Canada. C'est pourquoi on a demandé aux participants du Forum d'aborder deux questions :

- La reconstruction de l'économie canadienne afin de promouvoir le plein emploi et de lutter contre l'inflation;
- Ce que les milieux d'affaires, les syndicats et les pouvoirs publics peuvent faire pour favoriser cette reconstruction.

«Je crois que nous avons tous compris que pour trouver de nouvelles façons d'aborder nos problèmes communs, il faut susciter de nouvelles attitudes chez tous les intervenants. Ce forum a été le premier pas.»
Shirley Carr
Présidente
Congrès du travail du
Canada

Cette livraison de *Travillons ensemble* portera sur l'édition 1991 du Forum du CCMTP sur l'économie.



WORKING TOGETHER

1992 Number two

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

Technicians, Technologists and Canadian Competitiveness

Like other nations, Canada is under mounting pressure to develop higher skill levels throughout the workforce in order to compete successfully in a knowledge-based, technology-driven world. Our future economic survival may well depend on our ability to develop and apply new forms of technology, and on our capacity to provide goods and services that are research, information and knowledge intensive.

Over the past two years, this concern has driven the work of the Study Group on Technicians and Technologists, which was set up by Employment and Immigration Canada under an Industrial Adjustment Service Agreement, and includes representatives from employers, professional and industry associations, the educational system and government. The CLMPC provided secretariat and research services.

The objective of the Study Group was to determine the role played by technicians and technologists in the development and application of new technology, and to develop an understanding of their strategic contribution to Canadian competitiveness. Of equal concern was the role played by our educational system in attracting and training Canadians for these fields, and the imperative to make careers in the technologies more attractive to women.

From the outset, the Study Group was concerned that Canada's ratio of scientists and engineers to its overall workforce is less than half that of the U.S., our major competitor. While science and technology are emerging as an important basis of national comparative advantage, and our competitors are investing extensively in science and technology to revitalize their industrial infrastructure, Canada is

experiencing growing trade deficits, both in research and development-intensive products, and in technology-based services. One of our more critical shortcomings is Canada's last place showing in a recent OECD survey on the efficiency of firms in seeking out and exploiting new technologies.

A number of studies have linked inadequate advanced skills levels in Canada in technology-related occupations to broad institutional and societal biases that characterize Canada's technical schools as "second best" and limit our ability to attract students into high skill and technology-intensive occupations.

This concern was heightened by the apparent dramatic decline in enrolments in technology programs over the eighties (and the steeper decline of female

University of Toronto
Library Serials Department
TORONTO ON
M5S 1A5

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

F3055
OTTAWA

Canadian Labour Market and Productivity Centre
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

6-66 rue Slater Street, Ottawa, Canada K1P 5H1
(613) 234-0505 FAX (613) 234-2482



The Study Group at work.

enrolments), which was considered to be a harbinger of supply shortages for technicians and technologists just when high technology firms were projecting increases in demand for these occupations.

The study of women in technician and technologist occupations was prompted by the fact that women make up less than 5 percent of the technicians and technologists in the country, and their participation appears to be dropping. Although the presence of women in both the labour force and in institutions of higher learning continues to grow much faster than male participation, the institutions of choice for women are universities rather than colleges, and careers of choice are overwhelmingly in health care and social science fields. In fact, fewer than one in ten women in the college system is registered in a program leading to a technician or technologist career. Once in the field, women are concentrated at the low end of the scale in terms of responsibility on the job, with men three times more likely than women to occupy positions at the executive or managerial level.

The dearth of women in these fields is an economic as well as an equity issue. Canada's ability to meet the demand for higher skills in technical fields will be hampered if we fail to recognize the potential contribution of over half of our

workforce, or ignore the varied perspectives which women might bring to technological problems and technology adaptation. But it appears that the problem of attracting women, and young men, into these fields may well be symptomatic of a general problem with Canada's orientation to technology overall.

On April 23 and 24th, 1992, the Study Group hosted a Validation Conference in Hull, Quebec, which was attended by over 120 individuals from community colleges and technical institutes, industry, government, and the professional associations. The Conference was a useful forum for the Study Group to present its findings and recommendations, and to balance the results of its own work with the insights and experiences of a broader group of stakeholders.

In concurrent workshops which looked separately at the work of the three subcommittees on the educational system, on the roles technicians and technologists play in implementing and adapting technology in industry, and at the career environment for women in the technologies, a number of generic themes emerged. Among these were: the need to address Canada's generally weak understanding and orientation to technology; the imperative of moving to national standards for technology occupations to rationalize program

content, and enable educational progression from one institution to another; the importance of strengthening linkages and building long term partnerships between the educational system and industry; the urgent need to counter gender bias in technology fields and to make workplaces and college environments more accommodating to individuals returning to school or contemplating career change; and the need to develop a clearer understanding of the functions of technicians, technologists, and engineers to optimize their contribution to technology adaptation in the workplace.

The central issue is whether Canada is stifling its future capacity for development and a potential role as a world leader through an inadequate commitment to science and technology in the schools and in society at large. Resolving these concerns will require much more investment in both industrial technologies and in human resource development if Canada is to meet the challenges of global competition head on. The Final Report of the Study Group, which is to be presented to the Minister of Employment and Immigration this summer, will present recommendations to deal with these issues, as well as a strategy to strengthen Canada's technical workforce and enhance its contribution to Canada's international competitiveness.

Centre To Publish First Annual Review

The Centre will issue its first *Annual Review* in June. The Review will cover the period April 1, 1991 to March 31, 1992. The publication will describe the Centre's activities for this period, and will highlight some of the areas where it will focus its energies in the coming year.

Centre Appoints New Director of Business Branch

The Centre is pleased to announce the appointment of Derwyn Sangster as the new Director of the Business Branch.

Derwyn joined the Centre in February, 1992 following four years as Executive Director of the Sectoral Skills Council of the Canadian Electrical Manufacturing Industry. He had been in that position since the Council's creation in January 1988.

The Sectoral Skills Council is a joint management-labour body created by the parties to address the sector's training and human resource development issues.

Prior to his secondment to the Council, Mr. Sangster worked for

the Department of Employment and Immigration (EIC), where he was Director General, Labour Market Outlook and Structural Analysis Division, and responsible for the Department's occupational forecasting activities.

At EIC he held a variety of research, policy, and program positions which covered all aspects of the Department's mandate.

This mixture of governmental and private sector experience has given him an unusual opportunity to view human resources, training, and labour market questions from both a government and a private sector perspective.

Mr. Sangster holds a Master's Degree in Economics from the London School of Economics.



CLMPC Publishes Human Resource Study of the Canadian Steel Industry

The 1980s was a decade of major restructuring in the Canadian steel industry. While layoffs and plant closures were not as widespread as in the U.S. steel industry, thousands of jobs were lost as firms sought to reach new productivity standards.

These pressures are not likely to ease in the 1990s. In fact most observers anticipate a further reduction in employment of 15 to 20 percent over the next five years. The most significant challenges will be to deal with the current and future downturns in the market, increased foreign competition, public demand for greater sensitivity to the environment, and the choice and timing of capital investments.

In 1990, the CLMPC began working with the Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC) on a study to look at the possibility of broadening CSTEC's adjustment program.

As a response to the changes taking place in the steel industry,

CSTEC was created in the 1980s by the United Steelworkers of America and the leading steel-producing companies to deal with steel trade and adjustment issues. This led to the establishment of the CSTEC adjustment program. The CLMPC undertook to investigate a possible expansion of the program to include not only downside labour adjustment for workers leaving the industry, but also upside labour adjustment including basic skills upgrading, retraining, apprenticeship and recruitment issues.

As part of the project a human resource development study was undertaken which included the development of a definition of training activity, a survey to capture the appropriate human resource data, and in-depth interviews with human resource managers, plant superintendents and supervisors, and local union executive officers.

The report, published in the fall of 1991, is intended to provide a framework for a discussion of

human resource issues facing the steel industry in the 1990s.

According to the report, improved training of the labour force is increasingly recognized as a central

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged; however, no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1

ISSN No. 0832-7939





From L to R: Doug McPherson, United Steelworkers of America; Bob Jones, Stelco; Doug Olthuis, United Steelworkers of America.

strategy for dealing with the consequences of technological and global changes. Almost everyone consulted in the preparation of the report believe that increased and more effective training would be of great value to their respective plants. Beyond this initial agreement, however, the report points out that there are a number of outstanding issues that will have to be discussed and resolved before increased training can deliver benefits to both workers and plant managers. The report highlights the areas for consideration that a better system of training would include.

For example, the report found that, for a new training system to work well, it needs to be designed as a co-operative effort between business and labour. Furthermore, the report states that the process of designing a workable and useful training system for the steel industry will involve government as a facilitator.

The study also found that continuity is vital in order to maintain the credibility of the program and to demonstrate a true commitment to the concept of a training culture. Unfortunately, the pressures on a company in times of slack demand make it extremely difficult to defend training expenditures in internal budgets. Just as capital in-

vestment tends to suffer when times are tough, investment in training is also a target when cash flow is pinched. A training program, however, cannot be stopped and started or delayed the way other capital investments can.

The study also found that there was a need for improved delivery of training. One suggestion for meeting the needs for effective and experienced trainers would be to retain an industry training staff, drawn from the experienced workforce in the industry, in some kind of training institute.

Another area of concern raised in the report regards the need to improve the accounting for training. The survey found several instances in which training costs were not included in the overall training budget, and many cases where the company could only provide rough estimates on certain training programs. The report states that an agreement among company and union representatives on a standard accounting system would serve several roles such as assisting in assessing the value of contributions in a shared funding agreement, monitoring costs and assessing the benefits of training programs.

Announcing the Theme of IPS VI

In the last issue of *Working Together* the Centre announced that it would host IPS VI in 1994 in Vancouver.

At that time of the announcement the theme of IPS VI had not as yet been selected. The Centre subsequently has been involved in the initial planning stages of organizing the symposium. A large part of its work has focused on the development of the theme for the symposium.

It was important to the Centre to develop a topic that was of interest to the international community at large but at the same time specific enough to Canada to render the symposium uniquely Canadian.

In this regard the Steering Committee has chosen as the theme for IPS VI: *Challenges for the 21st Century: Productivity, Technology, Equity and Sustainable Development*.

Other CLMPC Work In Progress

Work continues on the following Centre projects. For information on an individual project, please refer to the issue of *Working Together* noted in brackets.

- **ECONOMIC RESTRUCTURING INITIATIVE**
(1992 Number one)
- **IPS VI**
(1992 Number one)
- **NATIONAL TRAINING SURVEY**
(1990 Number two)



De gauche à droite: Doug McPherson, Métallurgistes unis d'Amérique; Bob Jones, Stelco; Doug Olthuis, Métallurgistes unis d'Amérique.

seignant industriel tiré de la main-d'œuvre expérimentée de l'industrie au sein d'une espèce d'institut de la formation.

Un autre domaine de préoccupation issu du rapport concerne le besoin d'améliorer la comptabilisation de la formation. L'enquête a révélé plusieurs exemples de coût de formation exclus du budget global de l'entreprise, et de nombreux cas où l'entreprise n'était en mesure que de fournir des estimations grossières concernant certains programmes de formation. Selon le rapport, si les représentants de l'entreprise et des syndicats se mettaient d'accord sur un tel système normalisé de comptabilisation, cela servirait à plusieurs fins, par exemple à aider à évaluer la valeur des contributions à une convention de financement partagé, à surveiller les coûts et à évaluer les avantages des programmes de formation.

Annnonce du thème du SIP VI

Dans la dernière livraison de *Travail-ensemble*, le Centre annonçait qu'il serait l'hôte du SIP VI en 1994 à Vancouver.

Au moment de l'annonce, on en n'avait pas encore choisi le thème. Depuis, le Centre a participé aux étapes initiales de planification de l'organisation du symposium. Son travail s'est en grande partie attaché à l'élaboration du thème.

Il était important que le Centre trouve un sujet qui intéresse la collectivité internationale dans son ensemble, tout en restant suffisamment spécifique au Canada pour faire du symposium une manifestation éminemment canadienne. À cet égard, le Comité directeur a choisi pour thème du SIP VI : *Défis du XX^e siècle : Productivité, technologie, équité et développement durable*.

système de formation fonctionne bien, il faut le concevoir grâce à un effort de coopération entre l'entreprise et les travailleurs. En outre, le rapport précise que le processus de désignation d'un système de formation applicable et utile à l'industrie sidérurgique exigera que le gouvernement agisse comme facilitateur.

L'étude a également constaté l'importance vitale de la continuité pour sauvegarder la crédibilité du programme et faire preuve d'un véritable engagement envers le concept d'une culture de la formation. Malheureusement, les pressions que subit une entreprise lorsque la demande ralentit rendent extrêmement difficile la justification de dépenses en formation dans les budgets internes. Tout comme l'investissement en capitaux tend à souffrir lorsque les temps sont durs, l'investissement en formation est retardé un programme de formation comme on peut le faire d'autres investissements en capitaux.

L'étude a également permis de constater qu'il faut mieux dispenser la formation. Pour satisfaire les besoins de formateurs efficaces et expérimentés, on a par exemple suggéré la création d'un corps en-

treprises approfondies avec des gestionnaires de ressources humaines, des chefs d'établissement et des superviseurs ainsi que des responsables syndicaux locaux. Le rapport, qui est parvenu à l'automne de 1992, vise à donner un cadre de discussion aux questions de ressources humaines auxquelles l'industrie sidérurgique fait face dans les années 1990.

Selon le rapport, on reconnaît de plus en plus que l'amélioration de la formation de la main-d'œuvre constitue une stratégie centrale pour s'occuper des conséquences de l'évolution technologique et mondiale. Pratiquement tous ceux qui ont été consultés lors de la préparation du rapport ont le sentiment qu'une formation plus poussée et plus efficace serait extrêmement précieuse pour leurs établissements. Mis à part cet accord initial, le rapport fait toutefois ressortir qu'il existe un certain nombre de questions ouvertes qu'il faudra discuter et résoudre avant qu'un accroissement de la formation puisse se traduire par des avantages tant pour les travailleurs que pour la direction des usines. Le rapport souligne les domaines à prendre en considération pour disposer d'un meilleur système de formation.

Par exemple, le rapport a constaté que si l'on veut qu'un nouveau

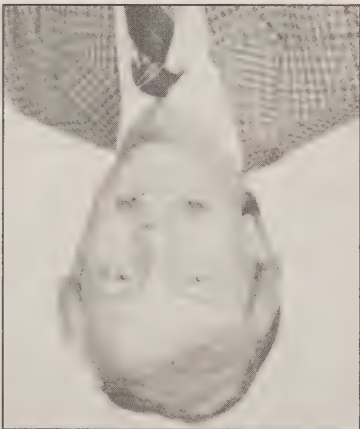
Le Centre nomme un nouveau Directeur des affaires

Le Centre est heureux d'annoncer la nomination de Deryn Sangster à la tête de la Direction des affaires.

Deryn s'est joint au Centre en février 1992 après quatre ans comme directeur général du Conseil sectoriel de formation professionnelle de l'industrie canadienne de fabrication d'équipement électrique, poste qu'il occupait depuis la création du Conseil en janvier 1988. Le Conseil sectoriel de formation professionnelle est un organe patronal-syndical conjoint que les parties ont créé pour s'occuper des questions de formation et de mise en valeur des ressources humaines. Avant d'être détaché au Conseil, M. Sangster était au ministère de

'Emploi et de l'Immigration (EIC), où il occupait les fonctions de Directeur général, division des perspectives du marché du travail et de l'analyse structurelle et avait la responsabilité des activités de prévision professionnelle du ministère. À l'EIC, il a occupé divers postes dans le domaine de la recherche, de la politique et des programmes portant sur tous les aspects du mandat du ministère.

Cet éventail d'expérience des secteurs public et privé lui a donné l'occasion unique de voir les questions de ressources humaines, de formation et de marché du travail à la fois du point de vue de l'administration publique et de celle du secteur privé.



M. Sangster est titulaire d'une maîtrise en économie de la London School of Economics.

L'industrie sidérurgique publie une étude des ressources humaines

La décennie 1980 a été caractérisée par une restructuration majeure de l'industrie sidérurgique canadienne. Sans doute les mises à pied et les fermetures d'usines n'ont-elles pas été aussi répandues que dans la sidérurgie américaine, mais il y a eu perte de milliers d'emplois du fait de la recherche de nouvelles normes de productivité par les entreprises. Il est douteux que ces pressions s'atténuent dans les années 1990; à vrai dire, la plupart des observateurs prévoient que l'emploi diminuera encore de 15 % à 20 % au cours des cinq prochaines années. Les plus importants défis consistent à faire face au recul actuel et futur du marché, à l'accroissement de la concurrence étrangère, à la demande du public d'un plus grand respect de l'environnement, et au choix et au calendrier des investissements de capitaux.

En 1990, le CCMTP a lancé de concert avec le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la

sidérurgie (CCCES) une étude visant à examiner la possibilité d'élargir le programme d'adaptation du CCCES. En réaction à l'évolution de l'industrie sidérurgique, les Métallurgistes unis d'Amérique et les principales entreprises sidérurgiques ont créé le CCCES dans les années 1980 pour lui confier les questions de commerce et d'adaptation dans la sidérurgie, ce qui a amené la mise sur pied du programme d'adaptation du CCCES. Les travaux entrepris par le CCMTP consistent à s'interroger sur une expansion possible du programme qui porterait non seulement sur l'adaptation de la main-d'œuvre en raison de la perte d'emplois pour les travailleurs qui quittent l'industrie, mais également sur l'adaptation en raison de la création d'emplois comprenant les questions d'amélioration des compétences de base, de recyclage, d'apprentissage et de recrutement. Dans le cadre du projet, on a entrepris une étude de

RÉDACTRICE: Ellen Wathen

Travillons Ensemble est publiée par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Ce bulletin est offert pour stimuler la discussion, donc ses articles ne reflètent pas nécessairement l'opinion du CCMTP. La reproduction des articles est encouragée bien qu'aucune reproduction ne soit permise sans autorisation.

Le bureau de rédaction:
66, rue Slater, 6^e étage,
Ottawa, Ontario
K1P 5H1.

ISSN 0832-7939





Le Groupe à l'oeuvre

raison de la baisse évidente des inscriptions aux programmes de technologie (et la chute des inscriptions des femmes), considérée comme le signe avant-coureur d'une pénurie de techniciens et de technologues au moment même où les entreprises de haute technologie devaient des hausses de la demande pour ces postes.

Le fait que les femmes représentent moins de 5 % des techniciens et des technologues au pays, et que leur participation semble diminuer, est à l'origine de l'étude sur les femmes techniciennes et technologues. Même si leur présence sur le marché du travail et dans les

établissements de haut savoir continue d'augmenter plus rapidement que la participation des hommes, les femmes préfèrent les universités aux collèges, et une forte majorité d'entre elles choisissent une carrière en soins de santé et en sciences humaines. En fait, moins d'une femme sur dix dans le système collégial est inscrite à un programme menant à une carrière comme technicienne ou technologue. Une fois dans le milieu, les femmes occupent surtout les postes du bas de l'échelle des responsabilités, et les hommes ont trois fois plus de chances que les femmes d'avoir un poste de gestion ou de direction.

La pénurie de femmes dans ces domaines est un problème d'équité, mais aussi un problème économique. Nous empêcherons le Canada de répondre à la demande de travailleurs hautement

spécialisés dans les domaines techniques si nous ne reconnaissons pas l'apport éventuel de plus de la moitié de la main-d'œuvre ou que nous ne prêtions pas attention aux diverses façons dont les femmes pourraient envisager de régler des problèmes technologiques et d'adaptation de la technologie. Or, il semble que la difficulté d'attirer les femmes, et les jeunes hommes, dans ces domaines puisse être le symptôme d'un problème général touchant l'orientation globale du Canada envers la technologie.

Les 23 et 24 avril 1992, le Groupe d'étude a organisé un Congrès de validation de l'étude, à Hull (Québec), auquel ont assisté plus de 120 membres de collèges communitaires, de cégeps et d'instituts techniques, de l'industrie, du gouvernement et d'associations professionnelles. Le Congrès a servi de tribune au Groupe d'étude qui a pu y présenter ses résultats et ses recommandations et comparer les résultats de son propre travail aux réflexions et à l'expérience d'un large groupe d'intervenants.

Des ateliers simultanés se sont attachés au travail des trois sous-comités sur le système éducatif, sur le rôle que les techniciens et les technologues jouent dans l'application et l'adaptation de la technologie dans l'industrie, et sur le milieu professionnel des femmes qui occupent un poste en technologie. Ces ateliers ont fait surgir plusieurs thèmes généraux dont : la nécessité d'aborder le problème général du

Publication du premier Exposé annuel

Canada.

La préoccupation majeure est la suivante : le Canada est-il prêt à compromettre sa capacité future à se développer et son rôle éventuel comme chef causé d'un manque d'intérêt pour la science et la technologie à l'école et dans la société en général? Pour régler ces problèmes, le Canada devra investir beaucoup plus dans la technologie industrielle et dans la perfectionnement des ressources humaines s'il désire s'attaquer de front aux défis de la compétitivité mondiale. Le rapport définitif du Groupe d'étude, qui sera présenté au ministre de l'Emploi et de l'Immigration cet été, contiendra des recommandations portant sur ces préoccupations, ainsi qu'une stratégie visant à consolider la main-d'œuvre technique au pays et à améliorer son apport à la compétitivité internationale du

lieu de travail.

L'adaptation de la technologie sur le vue d'optimiser leur apport à technologues et des ingénieurs en les fonctions des techniciens, des domaines technologiques; et la nécessité de comprendre clairement le besoin urgent de créer des partenariats à long terme entre le système éducatif et l'industrie; le besoin urgent de créer des partenariats à long terme entre le système éducatif et l'importance de resserrer les liens et l'urgence d'avoir des normes nationales pour les postes de technologie; et l'orientation de la technologie; Canada quant à la compréhension

Le Centre publiera son premier *Exposé annuel* en juin. Il portera sur la période du 1^{er} avril 1991 au 31 mars 1992. La publication traitera plus particulièrement des activités du Centre pendant la période en question, tout en soulignant certains des domaines auxquels il consacrera son énergie au cours de l'année à venir.

TRAVAILLONS ENSEMBLE



1992 Numéro deux

Bulletin du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Les techniciens, les technologues et la compétitivité canadienne

produits à forte densité de recherche et de développement que pour les services reposant sur la technologie. Et le pire c'est que, d'après un sondage que l'OCDE a mené dernièrement à chercher de des entreprises à chercher de nouvelles technologies et à les exploiter, le Canada est au dernier rang.

Selon les résultats de plusieurs études, il existe un lien entre les niveaux insuffisants de spécialisation des personnes qui occupent un poste relié à la technologie au Canada et les préjugés répandus qui qualifient les écoles techniques du Canada d'écoles «de deuxième classe» et qui nous empêchent de pouvoir attirer des étudiants à des postes hautement spécialisés et à forte densité technologique.

Dans les années 1980, cette préoccupation s'est intensifiée en

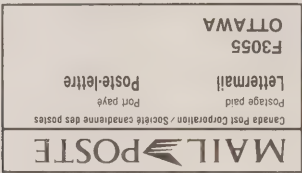
tion et l'application de nouvelles technologies, et de comprendre leur apport stratégique à la compétitivité canadienne. Il s'est également attaché au rôle de notre système éducatif qui consiste à attirer et à former les Canadiens dans ces domaines, et à l'urgence de rendre les carrières en technologie plus attrayantes pour les femmes.

Dès le départ, le Groupe d'étude s'est alarmé de constater que le rapport des scientifiques et des ingénieurs sur l'ensemble de la main-d'œuvre au Canada représente la moitié de celui des États-Unis, notre principal concurrent. Tandis que les sciences et les technologies deviennent un élément important de l'avantage comparatif national et que nos concurrents investissent beaucoup dans les sciences et la technologie dans le but de revitaliser leur infrastructure industrielle, le Canada connaît des déficits commerciaux croissants, tant pour les

Comme d'autres pays, le Canada est la cible de pressions croissantes qui désirent le perfectionnement de travailleurs hautement spécialisés pour que le pays soutienne la concurrence dans un monde reposant sur les connaissances, à la fine pointe de la technologie.

Au cours des deux dernières années, c'est cette préoccupation qui a orienté le travail du Groupe d'étude sur les techniciens et les technologues, créé par Emploi et Immigration Canada, dans le cadre d'un accord du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie. Le Groupe comprend des représentants d'employeurs, d'associations industrielles et professionnelles, du système éducatif et du gouvernement. Le CCMTP a fourni les services de secrétariat et de recherche.

L'objectif du Groupe d'étude était de déterminer le rôle des techniciens et des technologues dans la concep-



Canadian Labour Market and Productivity Centre
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

6-66 rue Slater Street, Ottawa, Canada K1P 5H1
(613) 234-0505 FAX (613) 234-2482



WORKING TOGETHER

1992 Number one

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

Shirley Seward Named as New Executive Director of CLMPC

On August 1, 1991, the Board of Directors of the Canadian Labour Market and Productivity Centre announced the appointment of Shirley B. Seward as the new Executive Director and Chief Executive Officer of the Centre.

Ms. Seward brings to the Centre over twenty years of experience in the field of public policy research, both at the national and international level. She has directed and undertaken research on a wide range of social and economic issues, including labour adjustment, immigration policy, demographic change, training, and tax reform.

Ms. Seward comes to the Centre from the Institute for Research on Public Policy where she worked for six years and has held the positions of Director of the Studies in Social Policy Program and as Director of Co-ordination and Liaison. From 1974 to 1985, she worked with the International Development Research Centre where she held a number of positions and was responsible for the initiation and development of population and socio-economic research programs in Asia, Africa, the Middle East and the Caribbean.



CLMPC Launches Business/Labour Initiative on Economic Restructuring

The Canadian Labour Market and Productivity Centre has launched a major business/labour initiative on economic restructuring. The objective of this project is for business and labour to discuss and reach consensus on measures to bring about an effective and equitable restructuring of the Canadian economy in order to meet the challenges of the 1990s and beyond.

The CLMPC initiative comes at a time when economic restructuring and adjustment issues are being hotly debated in this country. The Board of Directors of the CLMPC, in deciding to initiate this new

project, felt that the views and experience of Canada's business and labour communities could, and should, have a major impact on the direction of public policy in this area.

The Centre's work will review existing research from various organizations and analyze the practices and policies of business, labour, governments and other groups in the economy. Through a consultative process of shared decision making, the participants in the project will build on areas of common concern and interest to formulate recommendations that can

deal effectively and equitably with Canada's economic restructuring challenge.

The project began with the first meeting of the Steering Committee on January 23rd and 24th, 1992 and will continue through the winter. The initiative will culminate in the fall of 1992 with a national business/labour forum and the subsequent release of the report and recommendations.

The Steering Committee is co-chaired by Fred Pomeroy, President of the Communications and Electrical Workers of Canada, and

What makes our initiative unique and what I think will lead to its ultimate success is the fact that this is a joint and independent project on the part of Canada's key labour market partners. I believe we are in a position to be more critically constructive and to suggest action that aims not only at the government but the private sector as well.

Shirley Carr
President
Canadian Labour Congress

André Fortier, President and CEO of Kerr Addison Mines Limited. The list of the members of the Steering Committee follows on page three. As work progresses, additional members of the business and labour communities will become involved in the project.

A number of subcommittees were also set up at the January meeting to deal in some depth with specific aspects of the work, undertaken in appropriate sequence. The subcommittees would be asked to explore the following sets of questions .

- What have been the major changes to our economic and industrial structures? How are these related to the objectives of full employment, inflation control, equity and a high standard of living? What options seem most promising in terms of promoting effective and equitable economic

restructuring characterized by high skill levels and high value-added? What lessons can be learned from the experience of other countries in promoting this kind of economic restructuring?

- What supportive policies and practices are most likely to generate the changes necessary for this kind of restructuring?
- What workplace and sectoral changes are necessary to promote effective and equitable restructuring, and what can we learn in this respect from existing initiatives?

The decision to undertake the project is the result of a previous CLMPC initiative. Earlier this year the Centre held a National Business/Labour Forum on the Economy to discuss the issue of restructuring of the Canadian economy and to address the role of business, labour and governments in fostering this restructuring. Forum participants identified the need for national consensus building on economic policy, and called for further action in this area.

Among the Forum participants there was general agreement that to date the most effective consensus building has been at the sectoral level, rather than at the national level or the individual plant or enterprise level. It was also agreed that many of these successful initiatives are not sufficiently well known to policy makers in Canada.

At the same time, it was felt that the possibility of successful consensus at the sectoral level depends on supporting initiatives and policies at the national level and at the workplace level.

Finally, there was general agreement that the key parties to the

I think we have a real opportunity with this new initiative to demonstrate, yet again, the successful results of national consensus building and to make a significant contribution to the future of our country.

Thomas Savage
Chairman and President
ITT Canada

consensus are those with the most direct stake in its outcome — business and labour. Representatives of other groups such as education, women, visible minorities, and groups representing persons with disabilities will also be consulted.

The participants at the Forum generally agreed that consensus is most likely to occur when government is a facilitator, rather than a direct party to the consensus process.

With this initiative the Directors of the CLMPC will be embarking on an exercise which will require a major commitment of time as well as financial and other resources. It is the Centre's view that a demonstration that the business and labour communities can achieve consensus on some basic issues surrounding economic restructuring would constitute a major contribution to public policy. Furthermore, the Centre believes that the business and labour communities have an obligation to try to achieve such a consensus, and that the CLMPC is uniquely situated to bring the two communities together.

Members of the Economic Restructuring Steering Committee

BUSINESS CO-CHAIR

André Fortier
President and CEO
Kerr Addison Mines Limited

LABOUR CO-CHAIR

Fred Pomeroy
President
Communications & Electrical Workers
of Canada

COMMITTEE

Mr. Thomas d'Aquino
President and CEO
Business Council on National Issues

Mr. Daryl Bean
National President
Public Service Alliance of Canada

Ms. Barbara Byers
President
Saskatchewan Federation of Labour

Mr. David Curtis
President
Newfoundland Federation of Labour

Mr. Daniel Damov
Chairman of the Board
Zurich Insurance Company Canada

Mr. Guy Dumoulin
Executive Secretary
Building & Construction Trades Department

Mr. Clifford Evans
Canadian Director
United Food & Commercial Workers
International Union

Ms. Germaine Gibara
President
Alcan Automotive Structures

Mr. Kenneth W. Harrigan
Chairman and CEO
Ford Motor Co. of Canada Ltd.

Ms. Susan Hart-Kulbaba
President
Manitoba Federation of Labour

Mr. Ken Holland
President and CEO
Carte International Inc.

Mr. James McCambly
President
Canadian Federation of Labour

Mr. Brian Scroggs
President
Farmer Construction Limited

Mr. Timothy Reid
President
Canadian Chamber of Commerce

Ms. Angie Schira
Secretary-Treasurer
B. C. Federation of Labour

Mr. Stephen H. Van Houten
President
Canadian Manufacturers' Association

Mrs. Jeannine G. Wood
Chairman and CEO
Guillevin International Inc.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged; however, no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1

Environmental Protection Policies And Employment In Canada

Last year, the CLMPC began gathering data and research in the area of environmental protection and employment in Canada, with financial support from the Canada Employment and Immigration Advisory Council (CEIAC). The CLMPC has now completed a comprehensive research and discussion paper on this issue. Using a wide range of available and up-to-date data and analysis from domestic and international sources, this paper examines the nature of the relationship between employment and environmental policy initiatives.

CLMPC research finds that the potential effects of Canadian environmental policies can be both positive and negative as regards Canadian employment. On the one

hand, environmental policies put pressure on employment in some large manufacturing and processing industries. On the other hand, considerable manufacturing and service sector employment is created, much of which involves highly skilled labour. In addition, sustainable development acts to preserve employment in key natural resource industries. Often, the difference between positive and negative outcomes rests on how alert government and industry are to environment-related employment trends and how ready they are to put training and adjustment programs and other supportive measures to use.

CLMPC research also highlights the major issues of Canadian business and labour in the area of

environment-economy linkages. These include alternative policy tools for environmental protection, such as economic instruments and voluntary action, environmental technology and innovation, environmental skills training, the connection between the general environment and workplace concerns, environment and trade, and the specific impact of environmental policy on Canadian regions and social groups. The paper concludes with reference to co-operative models developed in other nations by employers and workers to advance environmental protection at the local, sectoral and national levels, as well as to deal with potential employment consequences. An agenda for further business and labour discussion in this field is also proposed.

Centre to Host Sixth International Productivity Symposium

Canada has been chosen as the site of the Sixth International Productivity Symposium (IPS VI). The Symposium will be hosted by the Canadian Labour Market and Productivity Centre and will be held in Vancouver in June 1994.

The idea for international productivity symposia originated in Canada at a conference held in Toronto in 1981. Following the success of the conference which discussed the theme "Quality of working life in the 80s", the Ministry of International Trade and Industry in Japan proposed to the Industry Committee of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) that it sponsor, under the aegis of the OECD, an International Productivity Symposium.

The first Symposium was held in 1983. Hosted by the Japan Productivity Centre, IPS I had as its theme "Revitalizing the world

economy through improved productivity". A resolution was passed at IPS I to make the International Productivity Symposia an ongoing effort. It called for an event to be held at regular intervals with the location rotating among Asia, Europe, and North America.

The series of symposia has continued in Munich (1986), Washington (1988), and Kyoto (1990).

These international symposia have been characterized as the most important international gathering of those concerned with worldwide issues of productivity, quality, employee participation, and labour-management relations.

IPS V will be held in June 1992 in Oslo, Norway. The CLMPC will organize and send a delegation of senior business, labour, and government representatives.

Other CLMPC Work In Progress

Work continues on the following Centre projects. For further information on an individual project, please refer to the issue of *Working Together* noted in brackets.

- **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND TRAINING NEEDS OF THE STEEL INDUSTRY**
(1991 Number one)
- **NATIONAL TRAINING SURVEY**
(1990 Number two)
- **HUMAN RESOURCE STUDY OF TECHNICIANS AND TECHNOLOGISTS IN CANADIAN INDUSTRY**
(1990 Number two)

Les politiques de protection de l'environnement et l'emploi au Canada

L'an dernier, le CCMTP a commencé à rassembler des données et des études qui ont été menées au Canada dans le domaine de la protection de l'environnement et l'emploi, avec l'appui financier du Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration (CCCEI). Le CCMTP a maintenant terminé une recherche approfondie ainsi que la rédaction d'un document de travail à ce sujet. Le document, qui se fonde sur un large éventail de données disponibles et à jour et sur une analyse à laquelle ont travaillé des gens du Canada et d'autres pays, examine la nature du rapport qui existe entre l'emploi et les initiatives concernant l'environnement.

L'étude du CCMTP conclut que les politiques environnementales canadiennes peuvent avoir à la fois un effet positif et négatif pour ce qui est de l'emploi au Canada. D'un côté, les politiques environnementales exercent des pressions sur

Le Canada est l'endroit qui a été choisi pour la tenue du sixième Symposium international sur la productivité (SIP VI). Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité sera l'hôte du symposium qui se tiendra à Vancouver, en juin 1994.

L'idée de tenir des symposiums internationaux sur la productivité a vu le jour au Canada, à une conférence qui se tenait à Toronto, en 1981. Ayant constaté le succès de la conférence où l'on a débattu le thème de la «Qualité de vie au travail» dans les années 1980 le ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur, au Japon, a proposé au Comité de l'Industrie de

l'emploi dans certaines grandes industries de fabrication et de transformation. D'un autre côté, beaucoup d'emplois dans les secteurs de la fabrication et des services sont créés, en grande partie pour une main-d'œuvre hautement qualifiée. En outre, le développement durable tente de préserver l'emploi dans les principales industries d'exploitation des ressources naturelles. Souvent, la différence entre les résultats positifs et négatifs dépend de la mesure dans laquelle les gouvernements et l'industrie surveillent les tendances de l'emploi dans des domaines liés à l'environnement et sont disposés à appliquer les programmes de formation et d'adaptation ainsi que les autres mesures de soutien.

De plus, l'étude du CCMTP fait ressortir les principaux problèmes qui se posent pour le patronat et les syndicats canadiens en ce qui a trait aux liens qui unissent l'environnement et l'économie. Ceux-

Le Centre sera l'hôte du sixième Symposium international sur la productivité

D'autres symposiums ont eu lieu à Munich (1986), à Washington (1988) et à Kyoto (1990). Ces symposiums internationaux ont été reconnus comme la plus importante manifestation réunissant les personnes qui s'intéressent aux questions de productivité, de qualité, de participation des employés, et de relations syndico-patronales dans le monde.

Le SIP V aura lieu en juin 1992 à Oslo, en Norvège. Le CCMTP continuera une délégation de hauts représentants des milieux d'affaires, des syndicats et des gouvernements.

Membres du Comité

Coprésident patronal

André Fortier
Président et chef de la direction
Kerr Addison Mines Limited

Comité

M. Thomas d'Aquino
Président et chef de la direction
Conseil canadien des chefs d'entreprises

M. Daryl Bean

Président national

Alliance de la fonction publique du Canada

M^{me} Barbara Byers

Présidente

Fédération du Travail de la Saskatchewan

M. David Curtis

Président

Fédération du Travail de Terre-Neuve

M. Daniel Damov

Président du Conseil

Zurich compagnie d'assurances du Canada

M. Guy Dumoulin

Secrétaire exécutif

Département des métiers du bâtiment

et de la construction

M. Clifford Evans

Administrateur canadien

Syndicat international des travailleurs unis

de l'alimentation et du commerce

M^{me} Germaine Gibara

Présidente

Alcan Automotive Structures

M. Kenneth W. Harrigan

Président et chef de la direction

Ford du Canada Ltée

M^{me} Susan Hart-Kuibaba

Présidente

Fédération du Travail du Manitoba

Coprésident syndical

Fred Pomeroy

Président

Syndicat des travailleurs et travailleuses

en communications et en électricité du Canada

M. Ken Holland

Président et chef de la direction

Carte International Inc.

M. James McCambly

Président

Fédération canadienne du Travail

M. Brian Scroggs

Président

Farmer Construction Limited

M. Timothy Reid

Président

Chambre de Commerce du Canada

M^{me} Angie Schira

Secrétaire-trésorière

Fédération du Travail de la Colombie-Britannique

M. Stephen H. Van Houten

Président

Association des manufacturiers canadiens

M^{me} Jeannine G. Wood

Présidente et chef de la direction

Guillevin International Inc.

REDACTRICE: Ellen Wathen

Travailleurs Ensemble est publié par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Ce bulletin est offert pour stimuler la discussion, donc ses articles ne reflètent pas nécessairement l'opinion du CCMTP. La reproduction des articles est encouragée bien qu'aucune reproduction ne soit permise sans autorisation.

Le bureau de rédaction:
66, rue Slater, 6^e étage,
Ottawa, Ontario
K1P 5H1.

ISSN 0832-7939

Cette nouvelle initiative est une occasion exceptionnelle de démontrer, encore une fois, les heureux résultats d'une consensualisation nationale et de faire une contribution importante à l'avenir de notre pays.

Thomas Savage
Président du Conseil et
président
ITT Canada

venants dans le consensus sont ceux sur qui les résultats de ce consensus auront le plus d'effets — le patronat et les syndicats. On consultera également les représentants d'autres institutions, c'est-à-dire des maisons d'enseignement, des groupements féminins, des groupes de défense des droits des minorités et des groupes d'handicapés.

Ceux qui ont pris part au Forum s'entendaient en général qu'il y a plus de chances qu'un consensus se dégage des discussions lorsque le gouvernement est un facilitateur, et non un intervenant dans le processus de consensualisation.

Grâce à cette initiative, les membres du Conseil d'administration de CCMTP entreprendront un exercice qui nécessitera un engagement majeur en fait de temps et de ressources financières et autres. Le Centre estime que le fait de promouvoir les milieux d'affaires et les syndicats peuvent se mettre d'accord sur certaines questions de base ayant trait à la restructuration économique représenterait une importante contribution à la politique publique. Par ailleurs, il estime que les milieux d'affaires et les syndicats ont le devoir d'essayer de parvenir à un tel consensus et que le CCMTP joue un rôle unique en ce qui a trait au rapprochement des deux groupes.

hauts niveaux de compétence et une forte valeur ajoutée? Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience des autres pays pour promouvoir ce genre de restructuration économique? Quelles politiques et méthodes d'appui sont le plus susceptibles de susciter les changements nécessaires à ce genre de restructuration? • Quels sont les changements que nous pouvons tirer des initiatives qui ont déjà été prises? C'est une initiative antérieure du CCMTP qui a incité les responsables à entreprendre le projet. En effet, au début de l'année le Centre a organisé un Forum patronal/syndical national sur l'économie afin de débattre la question de la restructuration de l'économie canadienne et d'aborder la question du rôle que doivent jouer les milieux d'affaires, les syndicats et les gouvernements pour favoriser cette restructuration. Les participants ont indiqué qu'il fallait établir un consensus national sur la politique économique et ont demandé que d'autres mesures soient prises dans ce domaine. Les participants ont affirmé d'un commun accord que jusqu'ici, c'est au niveau sectoriel, et non au niveau national, que la consensualisation a été le plus efficace. Ils ont également convenu que bon nombre de ces initiatives fructueuses ne sont pas suffisamment connues des décideurs au Canada. Parallèlement, ils estimaient que, pour que le consensus soit fructueux au niveau sectoriel, il doit être appuyé par des initiatives et des politiques au niveau national et dans le milieu de travail.

Enfin, ils se sont entendus pour affirmer que les principaux inter-

Notre initiative se particularise — et c'est ce qui finira par faire son succès, selon moi — par le fait qu'il s'agit d'un projet conjoint et indépendant des principaux partenaires du marché du travail du Canada. Je crois que nous sommes bien placés pour faire une critique constructive et proposer des mesures s'adressant non seulement au gouvernement, mais aussi au secteur privé.

Shirley Carr
Présidente
Congrès du Travail du Canada

Le Comité directeur est coprésidé par M. Fred Pomeroy, président du Syndicat des travailleurs et travailleuses en communications et en électricité du Canada et par M. André Fortier, président et PDG de Kerr Addison Mines Limited. La liste de ses membres est fournie à la page 3. À mesure que le travail avancera, d'autres membres des milieux d'affaires et des syndicats participeront au projet.

À la réunion de janvier, on a également mis sur pied une série de sous-comités afin d'approfondir des aspects spécifiques du travail entrepris dans l'ordre approprié. Les sous-comités seront priés d'explorer les questions suivantes.

- Quels sont les principaux changements qui ont marqué nos structures économiques et industrielles? En quoi se rattachent-ils aux objectifs de plein emploi, de lutte contre l'inflation, d'équité et de niveau de vie élevé? Quelles options semblent les plus prometteuses lorsqu'on veut promouvoir une restructuration économique efficace et équitable, caractérisée par de

TRAVAILLEONS ENSEMBLE



1992 numéro un

Bulletin du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Shirley Seward est nommée directrice générale du CCMTP

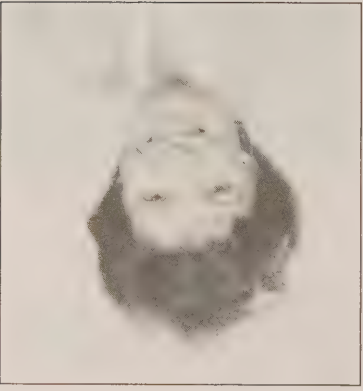
Le 1^{er} août 1991, le Conseil d'administration du Centre canadien du marché du travail et de la productivité a annoncé la nomination de M^{me} Shirley B. Seward au poste de directrice générale et chef de la direction du Centre.

M^{me} Seward apporte au Centre plus de vingt ans d'expérience dans le domaine de la recherche sur les politiques publiques sur la scène nationale et internationale. Elle a dirigé et mené des recherches sur un large éventail de questions sociales et économiques, y compris l'adaptation de la main-d'œuvre, la politique de l'immigration, l'évolution

démographique, la formation et la réforme fiscale.

M^{me} Seward arrive au Centre de l'Institut de recherches politiques où elle a travaillé pendant six ans comme directrice des études en politique sociale et directrice de la coordination et de la liaison. De 1974 à 1985, elle a travaillé au Centre canadien de recherches pour le développement international où elle a occupé plusieurs postes et a été responsable de la mise en œuvre et de l'évolution des programmes de recherches démographiques et socio-économiques en Asie, en

Afrique, au Moyen-Orient et dans les Antilles.



Le CCMTP lance une initiative patronale/syndicale de restructuration de l'économie

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité a lancé une grande initiative patronale/syndicale sur la restructuration économique. Ce projet vise à amener les milieux d'affaires et les syndicats à tenir des discussions et à en arriver à un consensus sur des mesures qui pourraient favoriser une restructuration efficace et équitable de l'économie canadienne, pour relever les défis des années 1990 et des années ultérieures.

L'initiative du CCMTP a été prise à un moment où les questions de restructuration économique et d'adaptation font l'objet d'un débat passionné dans ce pays. Lorsqu'il a décidé de lancer cette initiative, le Conseil d'administration du CCMTP estimait que les opinions et l'expérience des milieux d'affaires et des syndicats du Canada pourraient et devraient avoir d'importantes répercussions sur l'orientation de la politique publique dans ce domaine. Le Centre passera en revue les études faites par divers organismes et analysera les méthodes et les politiques des milieux d'affaires, des syndicats, des gouvernements et des autres groupes qui interviennent dans l'activité économique. Grâce à la consultation et à la prise de

décisions en commun, les participants s'appuieront sur des domaines d'intérêt commun pour formuler des recommandations permettant tant de relever efficacement et équitablement le défi de la restructuration économique du Canada. Le projet a vu le jour lors de la première réunion du Comité directeur, qui a eu lieu les 23 et 24 janvier 1992, et se poursuivra pendant tout l'hiver. L'initiative atteindra son point culminant à l'automne de 1992, lorsque se tiendra un forum patronal-syndical national, suivi de la publication du rapport et des recommandations.



WORKING TOGETHER

1992 Number three

Bulletin of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

CLMPC Names New Labour Co-chair

Mr. Robert (Bob) White, President of the Canadian Labour Congress, has been named as the new labour Co-chair of the Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC).

On his appointment, Mr. White said, "Canadian labour has important things to say about the many social and economic issues facing us today. We need meaningful dialogue with our business counterparts. Such dialogue is only meaningful if labour is able to have an impact on the decision-making process and our participation results in benefits for workers as a whole. Labour's participation in the Canadian Labour Market and Productivity Centre has led to concrete and positive results in the past, particularly in the context of the Centre's work on the Labour

Force Development Strategy and the Task Force On Adjustment. It is for this reason that I have accepted the position of labour Co-chair of the CLMPC."

Bob White began his career in union politics and organizing with the United Auto Workers. By 1959 he was president of UAW Local 636 and in 1960 was appointed UAW International representative and assigned to organizing duties in Canada. In 1972 he became administrative assistant to the UAW director for Canada.

In 1984 Mr. White was at the centre of one of the most dramatic moments in Canadian labour history when the UAW was restructured and the Canadian Auto Workers union (CAW) was born. The founding convention for the



new union took place in 1985 and Bob White was acclaimed as the first president.

Mr. White has been awarded doctor of law degrees from York University and the University of Windsor and he has received from the City of Toronto its award of merit.



Canadian Labour Market and Productivity Centre
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

6-66 rue Slater Street, Ottawa, Canada K1P 5H1
(613) 234-0505 FAX (613) 234-2482

University of Toronto
Library Serials Department
TORONTO ON
M5S 1A5

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

F3055
OTTAWA



Human Development in Relation to Future Challenges

In June of this year, IPS V was held in Oslo, Norway. As one of the sponsors of the International Productivity Symposia, the CLMPC is pleased to announce that the symposium was a success.

One of the six concurrent sessions at IPS V dealt with human resource development and the challenges of the future such as the need for more and better research and development as well as education and training as a competitive advantage. These are important issues for the CLMPC and relate closely to its work. Shirley B. Seward, Executive Director/Chief Executive Officer of the Centre, acted as the session moderator. The following is her summary of the session presentations.

We are in a period of rapid change, and the pace of change is increasing. In fact, an industrial, cultural and information revolution is occurring.

Forces such as globalization, technological innovation, demographic change and industrial/occupational shifts are putting significant pressures on all our economies.

This revolution is changing skill requirements and is leading to higher skill needs. More and more it is recognized that the knowledge and problem-solving skills of employees are as important to an organization as its investment in sophisticated equipment and technology.

This revolution also is bringing about structural changes in traditional industries and affecting the very nature of work itself.

These pressures are creating the need for major changes in how we do business, how we organize work and how management and labour interact. This change demands a reassessment of all our values. For example, we need to adapt our attitudes on how we view the contribution of employees. Never has it been more important for our institutions to be flexible and adaptable.

In particular, we must move away from a Taylorist method of work organization to a more progressive organization which involves labour and recognizes the overall need for flexibility and employment security for workers.

Training is a critical ingredient of these revolutionary changes. Training is important not only in learning institutions, where major reform is needed, but especially in the workplace. Training is needed

not only for workers, but also for management. In fact we need to develop a new generation of leadership.

There must be a commitment to lifelong learning that stresses not only technical skills, but broader skills training such as group skills and problem-solving skills. We need to integrate state-of-the-art technology with skilled people. Indeed, it is essential that we develop a learning culture in all our countries.

It is also important to take diversity into consideration. With globalization we are all having to deal directly with people of different cultural and linguistic experiences. Furthermore, in most countries the working population is becoming increasingly heterogeneous. The ability to cope with diversity is a skill that is fast gaining importance. Diversity should be valued, and we must not neglect those traditionally at the margins of the work force — women, certain groups of immigrants, the disabled, people with low levels of education, and, in Canada, aboriginal people.

One of the most important aspects of reform is the development and expansion of effective labour/management institutions and practices which can actually deliver training programs to managers and workers. This implies equal participation of business and labour, and mutual trust and recognition.



Anthony Kallevig, Director of the Norwegian Productivity Centre, addresses the session moderators before the presentation of their summaries.

In this respect, we have a great deal to learn from international experience.

Finally, government has an important role to play in fostering a learning culture, in promoting training, and in encouraging effective business/labour relations. Just as business and labour must be flexible and adaptable, governments must be responsive to changing values and to social and economic pressures.

Government assistance appears to be most effective when it is applied in consultation with business and labour, because they are the most important stakeholders in the labour force. Business and labour are therefore in the best position to address human resource issues and to implement training strategies effectively.

Other CLMPC Work In Progress

Work continues on the following Centre projects. For information on an individual project, please refer to the issue of *Working Together* noted in brackets.

- **ECONOMIC RESTRUCTURING INITIATIVE**
(1992 Number one)
- **IPS VI**
(1992 Number one)
- **NATIONAL TRAINING SURVEY**
(1990 Number two)
- **TECHNICIANS AND TECHNOLOGISTS**
(1992 Number two)

IPS V Canadian Delegation

Business

Tom Savage, CBE
Chairman and President
ITT Canada

Graham Clarke
Governor
Vancouver Board of Trade

W. James Gorman
Executive Vice-President
Operations and Service Delivery
Royal Bank of Canada

Gary Johncox
Vice-President, Human Resources
MacMillan Bloedel Limited

Jack McLeod
then President and CEO
Shell Canada Limited

Tom Watson
Vice-President and Senior Staff
Officer
Xerox Canada Inc.

Labour

Reginald C. Basken
President
Energy and Chemical Workers
Union

Fernand Daoust
Président
Fédération des travailleurs et
travailleuses du Québec

James A. McCambly
President
Canadian Federation of Labour

Emile Vallée
then Executive Assistant to the
President
Canadian Labour Congress

Mary Rowles
Director
B.C. Federation of Labour

Pat Wocknitz
President
Alberta Union of Provincial Government Employees

Government

George Anderson
Assistant Deputy Minister
Economic Development Policy
Department of Finance

Jim Doyle, MLA
Columbia River/Revelstoke

Jim Lahey
Assistant Deputy Minister
Labour Canada

David Morley
Executive Director
Ontario Region
Employment and Immigration
Canada

CLMPC

Shirley B. Seward
Executive Director/Chief Executive
Officer

George Nakitsas
Director
Labour Branch

Derwyn Sangster
Director
Business Branch



Reg Basken, President of the Energy and Chemical Workers Union, addresses the opening session.

CLMPC Undertakes Project on the Role of Governments in Supporting Effective Business/Labour Relationships

The Canadian Labour Market and Productivity Centre has launched a new project on the role of governments in supporting effective business/labour relationships. The project is being undertaken on behalf of the federal, provincial and territorial departments of labour.

This initiative will build on the results of the CLMPC's current economic restructuring project which focuses on the mechanisms business and labour agree will be necessary to bring about effective and equitable economic restructuring. Through the new project business and labour will focus specifically on their expectations of the roles governments can play in facilitating effective business/labour relationships.

One important objective of the new project is to establish a working dialogue between the Centre's Economic Restructuring Steering Committee of senior business and labour leaders and the sponsoring departments. The project will identify government processes and practices which would support the changes business and labour agree are necessary. Based on

this dialogue and analysis, the project will make recommendations for the most appropriate role governments can play, while keeping in mind regional needs and differences.

The importance of a project examining the roles of government was first discussed in April of this year at a meeting of federal, provincial and territorial Ministers of Labour. At that time, the issue of fostering effective labour/management relationships in the context of current challenges facing the Canadian economy was raised.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre was chosen as the appropriate organization to undertake the study for the Ministers for two reasons: first, because the CLMPC was seen as a "model of a productive relationship between business and labour"; and second, because this new study will complement and build upon the Centre's important initiative on economic restructuring.

Results of the roles of government initiative are expected in the Spring of 1993.

Economic Restructuring Project Enters Final Stage Before Release of Report

The Centre has entered the final stage of its economic restructuring initiative with the presentation to the project steering committee of the reports of the project's three subcommittees.

The three subcommittees had been set up earlier in the project to deal in depth with specific aspects of economic restructuring, respectively issues pertaining to innovation, investment and human resources. Members of the subcommittees were asked to explore the measures they thought would be necessary in these areas to bring about an effective and equitable restructuring of the Canadian economy in order to meet the new and upcoming challenges facing us as a country.

The Steering Committee for the project will issue its final report in the coming months.

Centre Signs Agreement with Latin American Organization

The CLMPC has established an institutional agreement with the Programa Regional de Empleo para Latina America y el Caribe (PREALC).

Given the similar objectives of the two organizations, the agreement was signed in order to facilitate institutional co-operation and to encourage professional and project activities.

The agreement calls for the development of an activity plan. Activities could include conferences and workshops, research, data base comparisons and exchanges of technical experts. Joint studies of such issues as labour/business/governments relations, workplace organization, technical change and adjustment could be undertaken.

EDITOR: Ellen Wathen

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not necessarily reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged; however, no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1

ISSN No. 0832-7939



Signature d'une entente entre le Centre et un organisme latino-américain

Le CCMTP a conclu une entente institutionnelle avec le *Programa Regional de Empleo para Latina America y el Caribe* (PREALC).

Étant donné la similitude des objectifs des deux organismes, l'entente facilitera la collaboration institutionnelle et favorisera les activités professionnelles et les projets.

L'entente prévoit l'élaboration d'un plan d'activité. Les activités pour- raient comprendre des conférences, et des ateliers, des recherches, des comparaisons de bases de données et des échanges d'experts techniques. Il pourrait aussi y avoir des études conjointes sur d'autres questions, notamment les relations syndicales/patronales/gouvernementales, l'organisation des lieux de travail, le changement technique et l'adaptation.

Lancement d'un projet sur le rôle des gouvernements à l'appui des relations patronales-syndicales efficaces

À la lumière de ce dialogue et de cette analyse, le projet formulera des recommandations sur le rôle le plus approprié que les gouvernements peuvent jouer, sans oublier les besoins et les différences des régions.

L'importance d'un projet consacré aux rôles du gouvernement a été soulignée pour la première fois en avril dernier lors d'une réunion des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux du Travail. C'est là qu'on a soulevé la question de la promotion des relations syndicales-patronales efficaces dans le contexte des défis actuels qui s'offrent à l'économie canadienne.

Deux raisons ont milité en faveur du choix du Centre comme organisme chargé de mener l'étude pour les ministres : tout d'abord, le CCMTP était vu comme un « modèle de relations productives entre le patronat et les syndicats »; et en second lieu, le Centre mène dans le domaine de la reconstruction économique. Les résultats de l'initiative sur les rôles du gouvernement sont attendus pour le printemps de 1993.

Dernière étape du projet de reconstruction économique

Le Centre vient d'aborder la dernière étape de son projet de reconstruction économique, avec la présentation au Comité d'orientation des projets de rapport des trois sous-comités.

Les trois sous-comités mis sur pied au début du projet avaient comme mandat d'approfondir certains aspects particuliers de la reconstruction économique, à savoir les questions touchant l'innovation, l'investissement et les ressources humaines, respectivement. Les membres des sous-comités ont été chargés d'explorer les mesures qui leur apparaissent nécessaires dans ces domaines pour réaliser une reconstruction efficace et équitable de l'économie canadienne afin de relever les défis nouveaux et imminents que le pays devra affronter.

Le Comité d'orientation du projet émettra le rapport final d'ici quelques mois.

RÉDACTRICE: Ellen Wathen

Travallions Ensemble est publié

par le Centre canadien du

marché du travail et de la

productivité. Ce bulletin est offert

pour stimuler la discussion, donc

ses articles ne reflètent pas

nécessairement l'opinion du

CCMTP. La reproduction des ar-

ticles est encouragée bien

qu'aucune reproduction ne soit

permise sans autorisation.

Le bureau de rédaction:

66, rue Slater, 6^e étage

Ottawa, (Ontario)

KIP 5H1

ISSN 0832-7939



Délégation canadienne au SIP V

Politique de développement
économique
Ministère des Finances

Jim Doyle, MLA

Columbia River/Revelstoke

Jim Lahey

Sous-ministre adjoint

Travail Canada

David Morley

Directeur exécutif

Région de l'Ontario

Emploi et Immigration Canada

Le CCMTP

Shirley B. Seward

Directrice générale et chef de la

direction

CCMTP

George Nakitsas

Directeur

Direction des syndicats

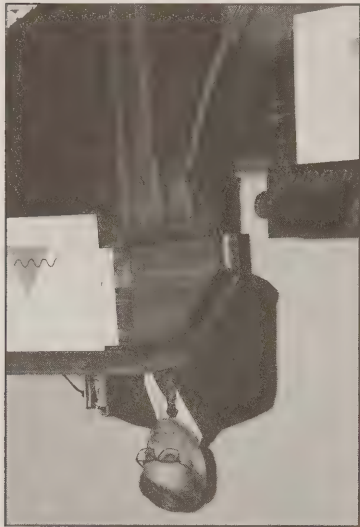
CCMTP

Derwyn Sangster

Directeur

Direction des affaires

CCMTP



Reg Baskin, président du Syndicat
des travailleurs de l'énergie et de la
chimie prononce l'allocation
d'ouverture.

fiance et la reconnaissance mutuel-
les.

À cet égard, nous avons tout à ap-
prendre de l'expérience internation-
ale.

Enfin, le gouvernement a un rôle im-
portant à jouer dans la promotion
d'une culture de l'apprentissage,
dans la formation, et dans les rela-
tions patronales-syndicales ef-
ficaces. Tout comme le patronat et
les syndicats doivent se montrer
souples et capables d'adaptation,
les gouvernements doivent savoir
réagir aux valeurs changeantes et
aux pressions économiques et so-
ciales.

L'aide gouvernementale semble le
plus efficace lorsqu'elle est
appliquée en consultation avec le
patronat et les syndicats, qui sont
les principaux intervenants sur le
marché du travail. Le patronat et les
syndicats sont donc les mieux
placés pour aborder les questions
de ressources humaines et appli-
quer les solutions de formation avec
efficacité.

Autres travaux en cours au CCMTP

Le Centre continue de travailler aux
projets suivants. Pour plus
d'information sur un projet par-
ticulier, prière de consulter le
numéro de Travaillons ensemble
indiqué entre parenthèses

• L'INITIATIVE SUR LA RESTRUCTURATION ÉCONOMIQUE

(1992 Numéro un)

• SIP VI

(1992 Numéro un)

• ÉTUDE NATIONALE SUR LA FORMATION

(1990 Numéro deux)

• TECHNICIENS ET TECH- NOLOGISTES

(1990 Numéro deux)

Fernand Daoust
Président
Fédération des travailleurs et travail-
leuses du Québec
James A. McCambly
Président
Fédération canadienne du Travail
Emile Vallée
alors adjoint exécutif de la
présidente
Congrès du Travail du Canada
Mary Howles
Directrice
Fédération du travail de la C.-B.
Pat Wocknitz
Président
Alberta Union of Provincial Govern-
ment Employées
Gouvernement
George Anderson
Sous-ministre adjoint

Le développement humain par rapport aux défis de l'avenir

C'est en juin de cette année qu'a eu lieu le SIF V, à Oslo (Norvège). En tant que parrain des symposiums internationaux sur la productivité, le CCMTF est heureux d'annoncer que ce symposium a été un succès.

Une des six séances simultanées du SIF V traitait du perfectionnement des ressources humaines et des défis de l'avenir, comme la nécessité d'une recherche-développement plus abondante et de meilleure qualité, ainsi que de l'enseignement et de la formation comme avantage concurrentiel. Ce sont là des questions importantes pour le CCMTF et elles sont directement liées au travail du Centre. La directrice générale/chef de la direction du Centre, Shirley B. Seward, a animé la séance. Voici son sommaire des présentations.

Nous passons par une période de changement rapide, et la cadence s'accroît. De fait, nous sommes en pleine révolution industrielle, culturelle et informationnelle. Des forces comme la mondialisation, l'innovation technologique, le changement démographique et les transformations industrielles/professionnelles exercent des pressions considérables sur toutes nos économies.

Cette révolution transforme les besoins de qualification et oblige à reserrer les exigences. Il est de plus en plus reconnu que les connaissances et la capacité de solution des problèmes des employés comptent tout autant pour l'organisation que son investissement en matériel et technologie complexes. Cette révolution amène aussi des changements structurels dans des industries traditionnelles et transforme la nature même du travail.

La formation est un ingrédient critique de ces changements révolutionnaires. La formation est importante non seulement dans les établissements d'enseignement, où



Anthony Kalleivig, directeur du Centre de productivité de la Norvège s'adresse aux animateurs des séances avant la présentation de leurs sommaires.

une réforme s'impose, mais surtout au travail. Elle est indispensable tout autant pour les travailleurs que pour les patrons. De fait, nous devons créer une nouvelle génération de dirigeants.

L'engagement à prendre envers l'acquisition continue du savoir doit mettre l'accent non seulement sur la qualification technique, mais encore sur une formation professionnelle plus vaste comme la qualification collective et la solution de problèmes. Nous devons maîtriser la technologie de pointe et travailler de la diversité. Avec la mondialisation, nous devons tous traiter directement avec des personnes aux expériences culturelles et linguistiques différentes. En outre, dans la plupart des pays, la population de travailleurs est de plus en plus hétérogène. La capacité de composer avec la diversité prend de plus en plus d'importance. Il faut attirer ceux qui se trouvent traditionnellement en marge de la population active : les femmes, certains groupes d'immigrants, les handicapés, les mal instruits et, au Canada, les autochtones.

Un des aspects les plus importants de la réforme est la création et l'expansion d'institutions et de pratiques syndicales-patronales efficaces, capables d'appliquer des programmes de formation pour les patrons et les travailleurs. Cela suppose une participation égale du patronat et des syndicats, et la con-

TRAVAILLONS ENSEMBLE



1992 Numéro trois

Bulletin du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Nomination d'un nouveau coprésident au CCMTP

M. Robert (Bob) White, président du Congrès du Travail du Canada, a été nommé nouveau coprésident syndical du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP).


travail qu'a fait le Centre dans le cadre de la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre et du Groupe de travail sur l'adaptation. C'est pour cette raison que j'ai accepté la coprésidence syndicale du CCMTP.»


Au sujet de sa nomination, M. White a déclaré : « Les travailleurs canadiens ont des choses importantes à dire sur les nombreuses questions économiques et sociales qui nous confrontent aujourd'hui. Nous avons besoin d'un dialogue significatif avec nos homologues patronaux. Ce dialogue n'a de sens que si les travailleurs peuvent infléchir le processus de décision et que si notre participation rapporte des avantages à l'ensemble des travailleurs. La participation du marché du travail et de la productivité a donné des résultats concrets et positifs par le passé, particulièrement dans le contexte du

C'est chez les Travailleurs unis de l'automobile que Bob White commence sa carrière en politique et organisation syndicale. En 1959, il est président de la section locale 636 des TUA, puis, en 1960, représentant international des TUA, affecté à des tâches d'organisation au Canada. En 1972, il devient adjoint administratif du directeur des TUA pour le Canada. En 1984, M. White est au centre de l'un des moments les plus dramatiques de l'histoire syndicale canadienne : la restructuration des TUA et la naissance du syndicat des Travailleurs canadiens de

l'automobile (TCA). Au congrès de 1985, il est acclamé premier président du syndicat. M. White s'est vu décerner des doctorats en droit par l'Université York et l'Université de Windsor et a reçu le prix du mérite de la ville de Toronto.



 Canadian Labour Market and Productivity Centre
Centre canadien du marché du travail et de la productivité
6-66 rue Slater Street, Ottawa, Canada K1P 5H1
(613) 234-0505 FAX (613) 234-2482

MAIL  **POSTE**
Canada Post Corporation / Société canadienne des postes
Postage paid
Lettre-mail
F3055
OTTAWA
Poste-lettre



Working *together*

Business and Labour Make Twenty-seven Recommendations for Economic Restructuring

A little over a year ago, CLMPC embarked on what has been perhaps our most challenging initiative in our history. At the request of participants at our 1990 Forum on the Economy, we established a joint business and labour Committee on Economic Restructuring. The Committee's purpose was to establish agreement between business and labour on needed directions for effective, equitable restructuring of the Canadian economy.

The Committee, comprised of more than thirty of the most senior business and labour leaders in Canada, was co-chaired by Fred Pomeroy, Executive Vice-president of the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada, and by André Fortier, President and Chief Executive Officer of Kerr Addison Mines Ltd.

The final report of that Committee, entitled *Canada: Meeting the Challenge of Change*, was officially released in Ottawa in March. It marks an unprecedented consensus between business and labour on some of the key issues facing our economy.



André Fortier (l), Shirley Seward, Fred Pomeroy: "perhaps our most challenging initiative."

The twenty-seven recommendations for action are rooted in a mutual agreement by both labour and business that the future of Canada's economy lies in a high value-added strategy that places equal emphasis on productivity, innovation and quality, on the one hand; and on income and employment security and equity concerns, on the

other. The report deals with the interrelated issues of human resources development, innovation, and investment.

Canada: Meeting the Challenge of Change is not just another report. It is unique because it reflects a joint business and labour perspective on economic

... continued on page 2



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

University of Toronto
Library Serials Department
TORONTO ON
M5S 1A5

MAIL POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

F3055
OTTAWA



Recommendations for Economic Restructuring

... continued from page 1

restructuring. Its recommendations range from practical steps that can be acted upon immediately by business and labour, jointly and within their own constituencies; to longer term, public policy recommendations involving government and other stakeholders as well as business and labour.

The recommendations fall into several broad thematic areas, including a skilled and adaptable workforce; the pace of technological innovation in enterprises; enterprise and workplace reorganization; sources of investment capital for small and medium sized firms; and adjustment and transition policies.

Taken as a set, the twenty-seven recommendations reflect a balance between the needs and concerns of each party.

Business and labour are initiating a series of concrete activities to advance



CLMPC Business co-chair Tom Savage (r) discusses Economic Restructuring.

implementation of the recommendations in three areas highlighted in the report: adjustment and transition; workplace reorganization; and access to capital.

Economic restructuring often requires workplace reorganization stressing innovation, productivity, quality and customer service on the one hand, and employment and income security and equity concerns on the other. We will be organizing a series of "best-practice" workshops where employers and workers from companies with successful experiences of workplace reorga-

nization can share their knowledge and insights with employers and workers from firms facing similar challenges.

We will examine alternative sources of financing and capital for small and medium-sized, technology intensive firms that often have difficulty obtaining adequate financing through traditional sources.

We also intend to explore the practical aspects of adjustment at the workplace level, as well as taking a look at specific government adjustment and transition policies.

In early 1994, CLMPC will host a National Forum on the Economy. This Forum will bring together the broader business and labour communities as well as other key players in economic restructuring, including government and special interest groups. It will set the stage for further activities to implement the recommendations in the report of the Committee on Economic Restructuring.

Women and Economic Restructuring

Economic restructuring means an ongoing process of change at the workplace, sectoral and economy-wide levels. Many of these changes have or could have special impacts on women in the labour force. Moreover, the expanded participation of women in the workforce could affect the changes that are occurring or being contemplated. There are compelling economic as well as social reasons for examining the role of women in economic restructuring.

Building on the work of the Economic Restructuring report, senior business and labour representatives have formed a CLMPC Steering Committee to focus specifically on how women can benefit from and contribute to the economic restructuring process in Canada.

In addition to exploring issues such as women and dual roles, women and skills training, women and investment, and women and innovation, the project will also look at demography, workforce composition, and changing social needs. A final report with recommendations on the role of women in economic restructuring is expected in late 1993.

The Role of Women in Economic Restructuring is funded by the Women's Bureau of Labour Canada.

The Role of Governments in Supporting Effective Business/Labour Approaches to Economic Restructuring

One of the underlying tenets of the recommendations put forward by CLMPC's Committee on Economic Restructuring is that governments must develop new relationships with labour and business as key players in the economy. Since the fall of 1992, a Steering Committee composed of Deputy Ministers of federal, provincial and territorial departments of Labour and senior business and labour representatives who were involved with CLMPC's economic restructuring initiative have been examining the role of governments in promoting and supporting effective business and labour approaches to economic restructuring.

The project has received financial support from the Labour Canada and from most provincial and territorial Departments of Labour.

CLMPC researchers have interviewed Deputy Ministers of Labour and senior officials from Labour departments across the country to gain government and regional perspectives. We have also looked at different types of joint business and labour initiatives in different parts of Canada. Among these initiatives were a number of advisory bodies, decision-making bodies, government programs and services, and sectoral councils in different parts of the country.

Business and labour people were asked to comment on the strengths and weaknesses of the initiatives with which they were involved.

The findings of this research stage of the project are being analyzed by the business and labour members of the Steering Committee. A final report and recommendations will be presented to the Ministers and Deputy Ministers in the fall.

CLMPC Releases Major National Training Survey

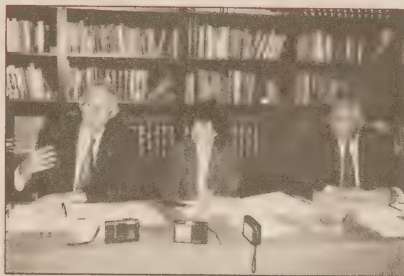
We are proud to announce the publication of the 1991 National Training Survey, a milestone in the history of joint business and labour efforts in labour market research in Canada. Working together, representatives from the business and labour communities have developed a new, consensus-based approach to the measurement of training in Canada. This approach involves mutually-acceptable definitions of training as well as a more inclusive methodology for measuring private sector training.

The Survey aimed to develop baseline data upon which both business and labour could agree, for use as a reference point for further measurement and training surveys.

The survey results have attracted considerable attention from a range of audiences including labour market researchers, private sector firms, unions, governments, academics, and the media.

The 1991 NTS gives comprehensive information about the types of training that are provided by Canadian private sector employers; who is being trained; and an assessment of the average number of hours Canadian employees spend in training activities. It also looks at the percent of organizations providing training, categorizing organizations by number of employees (organization size); by sector; and by region.

The 1991 National Training Survey was conducted under the direction of a joint business and labour Steering Committee established by the CLMPC. The survey was designed and implemented by Canadian Facts, an independent survey and research organization, under the direction of a CLMPC Steering



NTS Co-chairs Gérard Docquier (l), Victor Harris with S. Seward at news conference.

Committee. The project was funded by Employment and Immigration Canada.

CLMPC would like to express our appreciation to Gerard Docquier, co-chair of the Canadian Labour Force Development Board, who served as Labour co-chair of the NTS Steering Committee; to Victor Harris, representing the Canadian Manufacturers' Association, who acted as Business co-chair of the Committee; and to the business and labour members of the Committee, for their months of hard work and commitment to this important project.

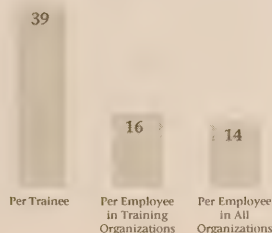
Preliminary work is well advanced for the 1993 National Training Survey, which CLMPC is undertaking in conjunction with the Canadian Labour Force Development Board.

Copies of the 1991 National Training Survey are available from CLMPC. Four companion reports (NTS Results by Organization Size; by Region; and by Sector; as well as a brief look at the comparability of the NTS to other training surveys; will be available this summer.

Some Highlights

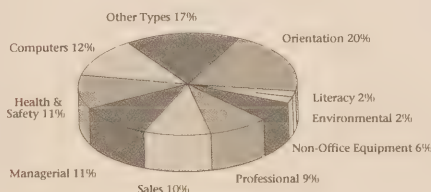
- Seventy percent of private sector firms in Canada provide structured training.
- There is considerable variation in the types of training provided by firms to their employees. Orientation training was provided by 61% of firms, followed by computer training (57%); health and safety (44%) and managerial training (40%). Only 8% of firms offered literacy, numeracy and training in other basic skills to their employees.
- The proportion of firms providing structured training ranged from 67% of those with 2-19 employees to 98% of enterprises employing 500 or more people.
- Overall, 36% of private sector employees received structured training, ranging from 32% of employees in the smallest organizations to 39% of employees in the largest firms.
- When the total number of training hour is considered in relation to the total number of employees, the average per employee is fourteen hours, or about two days of training.
- The average trainee received about thirty-nine hours (one week) of training in 1991.
- Orientation training accounts for 20% of all training hours, substantially more than any other single category. The next five categories are computer and office equipment (12%); health and safety (11%); managerial training (11%); sales and marketing training (10%); and professional training (9%). Literacy, numeracy and training in other basic skills accounts for only 2% of total training hours.
- Occupational health and safety (including WHMIS) is the most commonly provided type of training, accounting for one quarter of all training events. Orientation training accounts for nearly one fifth of training events, and computer training is the third largest component at one tenth of all training events.

Average Hours of Training



Percent of Total Hours of Training

by type of training
note: Excluding apprenticeship Base: 133.6 million hours



Arlene Wortsman Appointed Director of Labour Branch

CLMPC is pleased to welcome Arlene Wortsman as our new Director of the Labour Branch.

Arlene was Director of the NDP Research Group from 1988 until joining the Centre in December 1992. She served as co-ordinator of Policy Research within the Premier's Office of the Government of Manitoba from 1982-1984, when she went to Status of Women Canada as Acting Director of the Economic Unit.

She takes over as Director of the Labour Branch from George Nakitsas, who has taken up responsibilities as Executive Director of the Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC).

Other Senior Staff Appointments

Emile Vallee joined CLMPC in December as Director of Special Projects. Emile served as Executive Assistant to the former President of the Canadian Labour Congress, Shirley Carr, from 1986-1992. Emile is responsible for planning and co-ordinating a number of major upcoming events, including the International Productivity Symposium (IPS VI, Vancouver, June 1994).

Darlene Powell is our new Director of Communications, taking over from Ellen Wathen, who has entered the world of small business as an entrepreneur in Nova Scotia. Prior to joining CLMPC, Darlene was a communications consultant and former Manager of Communications Planning at Canada Mortgage and Housing Corporation.

Construction Sector Labour Market: Past Performance and Outlook for the 1990s

An analysis of demand and supply trends and issues in the construction sector in the 1990s and 1990s, this paper looks at labour market challenges facing the construction sector. Issues explored include weak labour force demand conditions, the need to upgrade

the skills of the labour force, problems with the apprenticeship system, and the sector's poor track record in attracting workers from certain groups such as women, visible minorities and post-secondary graduates. *Available in June 1993.*

Adjusting to Sustainable Development: How are Canadian Industries, Workers and Regions Managing Environmental Change?

In 1992, CLMPC published a major report entitled *Environmental Protection and Jobs in Canada: A Discussion Paper for Business and Labour*. One of the key conclusions of this report is that environment-driven adjustment must be anticipated and assisted, especially in industrial sectors with high environmental-related responsibilities, if jobs are to be saved or promoted, and workers, their families, and their communities protected.

Early in 1993 CLMPC, with funding from Employment and Immigration Canada, embarked on the developmen-

tal phase of an investigation into current and potential environment-related adjustment practices in Canadian industry. CLMPC researchers are consulting business, labour, government and other interested parties including environmental interest groups and the educational community to determine research aims and methodology.

Subject to approval of a detailed proposal by the Minister for Employment and Immigration and by the CLMPC Board, CLMPC hopes to begin case studies and other research activities later this year.

IPS VI

The 6th Symposium of the International Productivity Service (IPS VI) will be hosted by CLMPC from June 5-8 1994, in Vancouver British Columbia. Speakers and participants from around the world will explore the *Challenges of the 21st Century: Productivity, Technology, Equity, and Sustainable Development*.

U.S. Labour Secretary Robert Reich, and Premier of British Columbia Mike Harcourt are among invited keynote speakers.

In developing the program for the Symposium, CLMPC has sought the advice of more than 85 experts, both from Canada and abroad. Workshop topics include "Industry-level mechanisms and institutions to promote technology and innovation"; "The relationship between education and work: school-to-work transition programs and programs"; "Economic restructuring: the perspective of the developing nations"; and "National strategies for promoting sustainable development and productivity".

A detailed program and registration information will be available in September.

EDITOR: Darlene Powell

Working Together is published by the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The publication encourages discussion of labour market and productivity issues and therefore its contents do not reflect the views of the CLMPC. Reproduction of this publication is encouraged; however, no part may be reproduced without permission from the publisher.

Editorial offices:
66 Slater Street, 6th floor,
Ottawa, Ontario,
K1P 5H1

ISSN No. 0832-7939



Arlene Wortsman nommée Directrice de la Direction syndicale

Le CCMTP a le plaisir de souhaiter la bienvenue à Arlene Wortsman, notre nouvelle Directrice de la Direction syndicale.

Arlene était directrice du Groupe de recherche du NPD depuis 1988 lorsqu'elle s'est jointe au Centre, en décembre 1992. Elle a été coordonnatrice de la recherche politique au Cabinet du premier ministre du Manitoba de 1982 à 1984 avant d'être directrice par intérim de la politique économique de Condition féminine Canada.

Elle prend la relève de George Nakitsas à titre de Directrice de la Direction syndicale. Ce dernier a accepté le poste de directeur exécutif du Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCS).

D'autres nominations de personnel cadre

Émile Vallée fait partie du CCMTP depuis décembre à titre de Directeur des Projets spéciaux. Émile était adjoint exécutif de l'ex-présidente du Congrès du Travail du Canada, Shirley Carr, de 1986 à 1992. On lui a confié la planification et la coordination de plusieurs activités importantes à venir, notamment le Symposium international sur la productivité (SIP VI, à Vancouver, en juin 1994).

Darlene Powell est notre nouvelle Directrice des Communications; elle remplacera Ellen Wathen, qui vient de se lancer à la tête d'une petite entreprise en Nouvelle-Écosse. Avant de se joindre au CCMTP, Darlene était consultante en gestion des communications et directrice de la planification des communications et la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Le marché du travail du secteur de la construction : résultats passés et perspectives des années 90

S'attachant aux tendances de l'offre et de la demande et aux préoccupations du secteur de la construction dans les années 1980 et 1990, ce document examine les défis du marché du travail dans le secteur de la construction. Les questions abordées comprennent les conditions de faible demande du marché du travail, ondate. *Panthon en juin 1993.*

L'adaptation au développement durable : Comment les industries, les travailleurs et les régions du Canada s'adaptent aux pressions de l'environnement

En 1992, le CCMTP a publié un rapport majeur intitulé *La protection de l'environnement et l'emploi au Canada : Document de travail pour le patronat et les syndicats*. Ce rapport conclut entre autres qu'il faut prévoir et soutenir l'adaptation en fonction de l'environnement, tout spécialement dans les secteurs industriels où les responsabilités en matière d'environnement sont énormes, si l'on souhaite sauvegarder les emplois ou les mettre en valeur, et protéger les travailleurs, leur famille et leur collectivité.

Au début de 1993, grâce à un financement d'emploi et Immigration Canada, le CCMTP a entrepris l'élaboration d'une

enquête sur les pratiques courantes et éventuelles d'adaptation de l'industrie canadienne aux exigences de l'environnement. Les chercheurs du CCMTP consultent les entreprises, les syndicats, les gouvernements et d'autres parties intéressées, dont les groupes d'intérêt en matière d'environnement et le monde de l'éducation afin de circonscrire les buts de la recherche et définir la méthodologie.

Une fois que le ministre de l'Emploi et de l'Immigration et le Conseil du CCMTP auront approuvé la proposition détaillée, le CCMTP espère entamer des études de cas et d'autres activités de recherche pendant l'année.

Le SIP VI

Le CCMTP organise le VI^e Symposium de l'International Productivity Service (SIP VI), qui aura lieu du 5 au 8 juin 1994, à Vancouver (Colombie-Britannique). Des conférences et des participants des quatre coins du monde examineront *Les défis du XXI^e siècle : productivité, technologie, équité et développement durable*.

Le secrétaire du Travail des États-Unis, Robert Reich, et le premier ministre de la Colombie-Britannique, Mike Harcourt, comptent parmi les conférenciers invités. Au cours de l'élaboration du programme des conseils à plus de 85 spécialistes du Canada et de l'étranger. Les thèmes des ateliers comprennent : les mécanismes et les institutions dans l'industrie qui favorisent la technologie et l'innovation; les liens entre l'éducation et le travail : les programmes de transition de l'école au milieu du travail; la restructuring économique : le point de vue des pays en développement; et les stratégies nationales de promotion du développement durable et de la productivité.

Le programme et les détails sur l'inscription seront prêts en septembre.

RÉDACTRICE: Darlene Powell

Travailleurs Ensemble est publié par le

Centre canadien du marché du travail

et de la productivité. Ce bulletin est

offert pour stimuler la discussion,

donc ses articles ne reflètent pas

la reproduction des articles est

encouragée bien qu'aucune reproduc-

tion ne soit permise sans autorisation.

Le bureau de rédaction:

66, rue Slater, 6^e étage

Ottawa, (Ontario)

K1P 5H1

ISSN 0832-7939



Le CCMTP publie un important sondage national sur la formation

Nous sommes fiers d'annoncer la publication du Sondage national sur la formation de 1991, un jalon dans l'histoire des initiatives conjointes patronales-syndicales dans le domaine de la recherche sur le marché du travail au Canada. Grâce à un consensus, les représentants des milieux patronaux et syndicaux ont élaboré ensemble une nouvelle approche des mesures de la formation qui comprend des définitions de la formation acceptables aux yeux des deux parties ainsi qu'une méthodologie plus complète de mesure de la formation dans le secteur privé. Le sondage visait l'élaboration de données fondamentales sur lesquelles pourraient s'entendre le patronat et les syndicats et qui serviraient de point de référence à d'autres mesures et sondages sur la formation. Les résultats du sondage ont attiré l'attention de divers milieux, notamment des analystes du marché du travail, des entreprises du secteur privé, les syndicats, les gouvernements, les universitaires et les médias. Le SNF de 1991 donne de l'information détaillée sur les types de formation qu'offrent les employeurs canadiens du secteur privé; sur les bénéficiaires de cette formation; et sur le nombre moyen d'heures que les employeurs canadiens consacrent à la formation. Il examine également le pourcentage d'organisations qui fournissent une formation, les répartissant selon le nombre d'employés (taille de l'organisation), le secteur, et la région. Le Sondage national sur la formation de 1991 a été effectué sous la direction d'un Comité d'orientation patronal-syndical créé par le CCMTP. Réalités canadiennes, organisme indépendant de recherche et d'enquête, sous la supervision

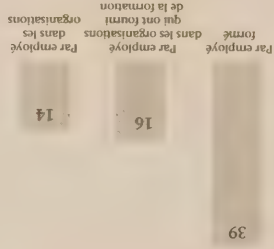


Coprésidents du Comité du SNF Gérard Docquier (g) et Victor Harris avec S. Seward à la conférence du presse.

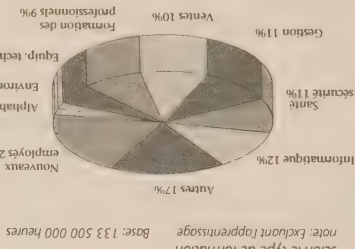
du Comité d'orientation du CCMTP. Emploi et Immigration Canada en a assuré le financement. Le CCMTP aimerait remercier Gérard Docquier, coprésident de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, qui était coprésident syndical du Comité d'orientation du SNF; Victor Harris, représentant de l'Association des manufacturiers canadiens, qui était coprésident patronal du Comité; et les membres du Comité, qui, pendant des mois, se sont voués à cet important projet. Les travaux préliminaires en vue du Sondage national sur la formation de 1993 vont bon train, le CCMTP en est responsable, en collaboration avec la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre. On peut se procurer le Sondage national sur la formation de 1991 auprès du CCMTP. Quatre rapports d'accompagnement (remarques sur le SNF selon la taille de l'organisation; selon la région; et selon le secteur; ainsi que sur le type de formation) seront prêts cet été.

- ## Points saillants
- Soixante-dix pour cent des entreprises du secteur privé au Canada ont fourni une formation structurée.
 - Le type de formation qu'offrent les entreprises à leurs employés varie considérablement. Soixante et un pour cent des entreprises ont offert de l'initiation; 57 % de la formation en informatique; 44 % de la formation en santé et sécurité; et 40 % de la formation de gestion. Seulement 8 % des entreprises ont offert à leurs employés le perfectionnement des connaissances de l'écrit, du calcul et une éducation de base.
 - La proportion des entreprises qui ont fourni de la formation structurée a varié de 67 % dans le cas des organisations comptant de 2 à 19 employés à 98 % de celles qui en employaient 500 ou plus. Dans l'ensemble, 36 % des employés du secteur privé ont reçu de la formation structurée, la fourchette variant de 32 % des employés des organisations les plus petites à 39 % de ceux des grandes entreprises.
 - Lorsque l'on calcule le nombre total d'heures de formation en fonction du nombre total d'employés, la moyenne par employé s'établit à quatorze heures, ce qui représente environ deux jours de formation.
 - L'employé formé moyen a reçu environ trente-neuf heures (une semaine) de formation en 1991.
 - L'initiation représente 20 % de toutes les heures de formation, soit beaucoup plus que toute autre catégorie. Les cinq catégories suivantes sont : l'informatique et l'équipement de bureau (12 %); la santé et la sécurité (11 %); la formation de gestion (11 %); la formation en vente et marketing (10 %); et les professions libérales (9 %). Les connaissances de l'écrit, du calcul et l'éducation de base constituent seulement 2 % des heures totales de formation.
 - La formation en santé et sécurité au travail (notamment le SIMDUT) est le type de formation offert le plus souvent, soit un quart de toute la formation. L'initiation compte pour près d'un cinquième de toute la formation, et la formation en informatique est le troisième élément le plus important, représentant un dixième de toute la formation.

Moyenne des heures de formation



Pourcentage du total des heures de formation selon le type de formation



Recommandations en vue de la restructuration économique

... suite de la page 1

et dans leurs propres rangs, jusqu'à des recommandations de politiques publiques à long terme faisant appel à la participation des gouvernements et d'autres intervenants ainsi qu'au patronat et aux syndicats. Les recommandations sont regroupées sous plusieurs thèmes généraux, notamment une main-d'oeuvre qualifiée et adaptable; la rapidité de l'innovation technologique dans l'entreprise; la réorganisation de l'entreprise et du milieu de travail; les sources des capitaux d'investissement des petites et moyennes entreprises; et des politiques d'adaptation et de transition. Les vingt-sept recommandations, réunies, constituent un équilibre entre les besoins et les préoccupations de chaque partie. Le patronat et les syndicats entreprennent une série d'activités concrètes dans le but de faire avancer la mise en oeuvre des recommandations dans trois domaines précisés dans le rapport : l'adaptation et la transition; la réorganisation du milieu de travail; et l'accès aux capitaux.

Le rôle des gouvernements à l'appui des initiatives syndicales-patronales efficaces de restructuration économique

La restructuration économique exige souvent une réorganisation du milieu de travail axée sur l'innovation, la productivité, la qualité et le service à la clientèle, d'une part, ainsi que sur la sécurité de l'emploi et du revenu et des questions d'équité, d'autre part. Nous organiserons une série d'ateliers sur «les meilleures pratiques» où des employeurs et des travailleurs d'entreprises ayant vécu une heureuse réorganisation du milieu de travail pourront partager leurs connaissances et leur expérience avec des employeurs et des travailleurs d'entreprises qui doivent relever des défis semblables. Nous envisagerons d'autres sources de financement et de capitaux pour les petites



Coprésident patronal du CCMTP Tom Savage (à) parle du projet de restructuration économique.

Les femmes et la restructuration économique

La restructuration économique signifie un processus permanent de changement en milieu de travail, ainsi qu'au niveau sectoriel et dans tous les secteurs d'activité économique. Nombre de ces changements ont ou pourraient avoir des répercussions spéciales sur les femmes en milieu de travail. Par ailleurs, la participation accrue des femmes dans le monde du travail pourrait influencer les changements qui surviennent ou qu'on envisage. La conjoncture économique et sociale nous oblige à examiner le rôle des femmes dans la restructuration économique. S'inspirant du travail du rapport sur la restructuration économique, des hauts représentants patronaux et syndicaux ont créé un Comité d'orientation du CCMTP qui s'attache tout spécialement à l'appui des femmes à la restructuration économique du Canada et aux avantages qu'elles peuvent en retirer.

En plus de questions comme les femmes et la double occupation, les femmes et le perfectionnement des aptitudes, les femmes et l'investissement, et les femmes et l'innovation, le projet portera sur les données démographiques, la composition de la main-d'oeuvre et l'évolution des besoins sociaux. Un rapport final contenant des recommandations sur le rôle des femmes dans la restructuration économique devrait paraître à la fin de 1993.

Le rôle des femmes dans la restructuration économique est financé par le Bureau de la main-d'oeuvre féminine de Travail Canada.

Travillons ensemble

Le patronat et les syndicats présentent vingt-sept recommandations en vue de la restructuration économique



André Fortier (g), Shirley Seward, Fred Pomeroy : «peut-être notre initiative la plus ambitieuse.»

Il y a un peu plus d'un an, le CCMPT s'est lancé dans ce qui est peut-être son initiative la plus ambitieuse depuis sa création. À la demande des participants à notre Forum sur l'économie de 1990, nous avons créé un Comité patronal-syndical de la restructuration économique. Le Comité avait pour mandat de conclure une entente entre le patronat et les syndicats sur les orientations nécessaires à la restructuration équitable et efficace de l'économie canadienne.

Composé d'au delà d'une trentaine des principaux dirigeants du patronat et des syndicats au Canada, le Comité était coprésidé par Fred Pomeroy, vice-président exécutif du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, et André Fortier, président et chef de la direction de Kerr Addison Mines Ltd.

Canada : Pour relever le défi du changement, le rapport final du Comité, a été publié officiellement à Ottawa, en mars. Il représente le fruit d'un consensus patronal-syndical sans précédent sur des enjeux clés de notre économie.

Les vingt-sept recommandations s'inspirent d'un accord tant patronal que syndical selon lequel l'avenir de l'économie

canadienne passe par une stratégie à forte valeur ajoutée qui favorise tout autant la productivité, l'innovation et la qualité, d'une part, que la sécurité du revenu et de l'emploi et les questions d'équité, d'autre part. Le rapport traite de l'interdépendance du perfectionnement des ressources humaines, de l'innovation et de l'investissement.

... suite à la page 2



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

MAIL

POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes
Port payé
Lettre/air
F3055
OTTAWA

CAI
LA
-WST

Working together

A National Conference on the Economy



On April 6 and 7, the Canadian Labour Market and Productivity Centre is inviting over a hundred opinion leaders from business, labour, government and special interest groups, including women's groups, to take a collective look at the employment challenges facing Canada.

The purpose of this Conference — which promises to be one of the most significant public discussions of key policy issues in 1994 — is twofold. First, we aim to advance debate and interaction amongst key groups to address the issue most on the minds of Canadians, namely, jobs.

At the same time, labour and business are inviting input to contribute to the work of several important CLMPC Task Forces. These joint business-

labour Task Forces are focusing on specific issues affecting employment in Canada: the challenges of financing small businesses; the challenges of adjustment; and the challenges of effective labour-management relations at the workplace level.

These Task Forces, and the Conference itself, are part of CLMPC's

ongoing work to implement the recommendations put forward last year by our joint business-labour Committee on Economic Restructuring.

Some of Canada's best-known labour and business leaders will join other experts in framing the issues and leading discussions during the Conference. The Honourable Lloyd Axworthy, Minister of Human Resources Development, will address the Conference at lunch on April 7.

The challenges of creating jobs for today and for tomorrow will require the effort and expertise of people from all sectors of the economy. We expect that *The Jobs Conference* will make a solid contribution to meeting this goal.



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

MAIL POSTE

Canada Post Corporation Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

F3055
OTTAWA

**Wednesday
April 6**

Evening Reception and Dinner

Welcome: Timothy Reid, President of the Canadian Chamber of Commerce and CLMPC Business Co-chair; Nancy Riche, Executive Vice President of the Canadian Labour Congress and CLMPC Labour Co-chair; and Shirley Seward, Chief Executive Officer of the Canadian Labour Market and Productivity Centre.

Strategies for Job Growth and Adjustment in Canada in the 1990s.

Chaired by James McCambly, President of the Canadian Federation of Labour. Overview Presentation by Judith Maxwell, Associate Director, School of Policy Studies, Queen's University. Panel Discussion: Thomas d'Aquino, President and CE of the Business Council on National Issues; Bob White, President of the Canadian Labour Congress; Sunera Thobani, President of the National Action Committee on the Status of Women.

**Thursday
April 7**

Challenges to Financing Small Business in the New Century.

Chaired by André Y. Fortier, President and CEO of GéoNova Inc. Overview presentation by Mary Macdonald, consultant. Panel Discussion: Joanne DeLaurentiis, Vice-President and Director of Public Affairs, Canadian Bankers' Association; Miller Ayre, Publisher, St. John's Evening Telegram; Clément Godbout, President, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec; and Michael Brown, Ventures West Management Inc.

The Challenge of Adjustment:

How do we make adjustment programs work? at what cost?

Chaired by Fred Pomeroy, Executive Vice-President of the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada. Overview presentation by Keith Newman, Director of Research of the Communications, Energy And Paperworkers Union Of Canada and John Keenan, Vice-President, Human Resources of Falconbridge Limited. Panel Discussion: Roger Phillips, President and CEO of IPSCO Inc.; Alexandra Dagg, Manager, International Ladies Garment Workers Union; William Wells, Executive Vice-President, Fishery Products International Ltd.; and Judy Darcy, National President of the Canadian Union of Public Employees.

Luncheon Keynote Speaker: The Honourable Lloyd Axworthy, Minister of Human Resources Development.

Workplace Organization in Transition.

Chaired by Stephen Van Houten, President of the Canadian Manufacturers' Association. Overview Presentation by Tom Rankin of Mansell, Rankin Associates. Joint Presentations of Case Studies of Workplace Change: (i) Norm Bulmer, Communications, Energy and Paperworkers Local 609, and Mike Rushby, Saskatoon Chemicals Ltd.; (ii) Reynald Wilson, Telebec, and Robert Bouvier, local 1999, Teamsters.

Wrap-up: the Business and Labour Co-chairs of the CLMPC, Tim Reid and Nancy Riche, and the Chief Executive Officer, Shirley Seward.



New Business and Labour Co-chairs Appointed

On October 21 1993, the Board of Directors of the Canadian Labour Market and Productivity Centre welcomed new Business and Labour Co-chairs.

Tim Reid assumed responsibility as Business Co-chair. A long-time member of the Board of Directors of the CLMPC, Tim Reid was Dean of Business at Ryerson and a Commissioner of the Ontario Securities Commission prior to assuming the full-time Presidency of the Canadian Chamber of Commerce in 1989. He has served as a Principal

Administrator of the OECD in Paris and held senior positions with the federal civil service. A Rhodes Scholar, he holds degrees in economics from the Universities of Toronto, Yale and Oxford.

Nancy Riche, Executive Vice president of the Canadian Labour Congress responsible for the Departments of Women and Human Rights and Political Action, has been appointed Labour Co-



Nancy Riche



Tim Reid

chair. Her involvement with the labour movement began in her home province of Newfoundland with the Newfoundland Association of Public Employees. Ms. Riche was Vice-President of the Newfoundland and Labrador Federation of Labour from 1979-84, and Secretary-Treasurer of the National Union of Provincial Government Employees from 1984-86. She was first elected to the position of

Executive Vice-President of the CLC in 1986 and was re-elected in 1988, 1990 and 1992. Nancy Riche is Vice President of the Women's Committee of the Brussels-based International Confederation of Free Trade Unions.

"Both Tim and Nancy are highly respected representatives of the two constituencies that form the CLMPC", said Shirley Seward, Executive Director and Chief Executive Officer of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, in welcoming them to their

new posts. "Individually, each one will ensure that the perspectives of labour and business are clearly portrayed in all our initiatives. Moreover, they share a strong and vital commitment to joint business-labour approaches to the major challenges facing the Canadian economy. The CLMPC will benefit from their dedicated leadership as we continue to take on the "big" issues on the public policy agenda."

Work With Us! Business and Labour Advise Government

At the request of federal, provincial and territorial Ministers responsible for Labour, a joint committee of the CLMPC undertook to identify effective ways in which governments could support business-labour approaches to economic restructuring. The Roles of Government Committee brought together business and labour representatives, most of whom were also active members of CLMPC's Committee on Economic Restructuring; and the Deputy Ministers of government departments responsible for Labour.

The report of the Roles of Government committee, which was

released in January 1994, offers twelve concrete, practical recommendations to governments in Canada.

The report sets out several principles that underlie successful joint business-labour initiatives. For example, there must be a mutual recognition of the legitimacy of each party's roles, concerns, and needs, and joint control and ownership of the agenda. Commitments must be put into practice, since trust comes from results, not merely from dialogue.

Business and labour recommend that governments devolve more decision-making to them, and that labour and business play a much more

active role in decision-making related to Unemployment Insurance.

The report says that caution should be exercised in the establishment of new sectoral councils, and the proliferation of new bodies that duplicate the work of existing organizations should be avoided.

The publication of *The Roles of Government* is intended to further discussion and dialogue between business, labour and government. It marks not the end of a project, but rather a step in an ongoing process of communication and consultation.

International Productivity Symposium:

B.C. Labour, Business and Government Notables Celebrate Official Launch in Vancouver

More than eighty business, labour and government guests joined CLMPC's Board of Directors at the Vancouver Hyatt Regency Hotel on October 20 to mark the official launch of IPS VI preparations. This prestigious international conference is being hosted by the Canadian Labour Market and Productivity Centre in Vancouver from June 5-8, 1994.

"Canadian participants will benefit from the experience and perspective of their counterparts from other countries which are dealing with many of the same issues and problems confronting our own industries and workers", the Premier told the group. "The Government of British Columbia is pleased to join the federal government in supporting this major conference."

The symposium will begin with a Welcome reception on the evening of Sunday June 5. Plenary sessions and workshops will take place over three days, with a final wrap-up session on June 8.

A series of concurrent workshops will allow delegates to explore the international perspective on some of the most pressing issues of the late 20th century: Technology, Innovation and Productivity; Human Resource Development; Economic Restructuring; Social and Economic Considerations; Sustainable Development; and Measuring Productivity.

In addition to the formal conference program of plenaries and workshops, participants will have an opportunity to visit a number of Vancouver-area industries and workplaces as part of the "Industry Tours" program on June 7. These sites have been selected to illustrate how significant improvements in productivity, quality or customer service can be achieved through the effective application of technology and/or advanced human resource practices. A strong, practical commitment to environmental considerations was another criterion in selection of workplaces for the Industry Tours program.



B.C. Premier Mike Harcourt; CLMPC Exec. Director/CEO Shirley Seward; B.C. Fed. of Labour Sec.-Treasurer Angela Schira; Pres./Gen. Man. Farmer Construction Brian Scroggs

This sixth International Productivity Symposium will bring together over 500 business, labour, government and academic participants from Japan, Asia, Europe, and North America to explore major challenges facing both the international and domestic economies as we head into the 21st century.

Guest of honour at the reception was Premier Michael Harcourt of British Columbia. The Premier enthusiastically welcomed IPS VI to Vancouver, pointing out that events like this offer an unparalleled opportunity to showcase British Columbia's industries and natural wonders to the world.

**INTERNATIONAL
PRODUCTIVITY
SYMPOSIUM VI
CANADA 1994**



Speakers and workshop leaders at IPS VI will be women and men well known as experts in areas ranging from environmental law to public policy, as well as business and labour practitioners with experience in fields such as innovation and technology, industry-level adjustment mechanisms, and new approaches to work organization.

"The Canadian Labour Market and Productivity Centre is proud to be hosting this event", Shirley Seward told the crowd. "The workshops of IPS VI are dealing with the very issues we as an organization are addressing in the Canadian context".



Ken Georgetti, Pres., B.C. Fed. of Labour (L); Jerry Lampert, Pres., Business Council of B.C.



IPS VI PROGRAM OUTLINE

Sunday, June 5 OPENING RECEPTION

Monday, June 6 OPENING PLENARY
with keynote speakers **Enzo Friso**
(General Secretary of the International
Confederation of Free Trade Unions);
Sugiichiro Watari (Advisor and former
President, Toshiba Corporation, Japan);
Ron Brown (Secretary for Commerce of the
United States — *invited*); and **Sheila Copps**
(Deputy Prime Minister of Canada and
Minister of the Environment — *invited*).

LUNCHEON SPEAKER:
Honourable **Michael Harcourt**,
Premier of British Columbia
(*invited*)

AFTERNOON: workshops

Tuesday, June 7 MORNING: workshops
LUNCHEON SPEAKER:
Bob White, President, Canadian Labour
Congress

AFTERNOON: Industry Tours program

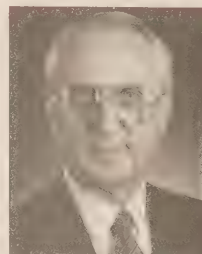
Wednesday, June 8 MORNING: workshops
LUNCHEON SPEAKER:
Thomas d'Aquino, President and Chief
Executive, Business Council on National
Issues
AFTERNOON:
Closing Plenary with keynote speakers
Tim Reid (Business Co-chair of the CLMPC
and President of the Canadian Chamber of
Commerce) and **Nancy Riche** (Labour
Co-chair of the CLMPC and Executive
Vice President of the Canadian Labour
Congress)

For further information concerning IPS VI, and to receive a
Registration package for this prestigious event, contact:

IPS VI Vancouver, June 5–8, 1994.
Canadian Labour Market and Productivity Centre
6–66 Slater Street, Ottawa, Ontario K1P 5H1
Tel: (613) 234-0505 Fax: (613) 234-2482

Testimonial to Thomas H. Savage, CBE

LLeader. Teacher.
Visionary. Diplo-
mat. Members of
the Board of
Directors and
CLMPC staff
described
Thomas B. Savage,
CBE, in terms like
these as he stepped
down as Business
Co-chair. Mr. Savage served the Centre
in this capacity for three years.



"Tom Savage is a role model for
younger executives, and living proof
that we can make a difference in what
happens around us," said Tim Reid,
President of the Canadian Chamber of
Commerce, who has taken over as
CLMPC Business Co-chair. "If more busi-
ness leaders were as active as Tom, this
country would be a better place".

"He has been a friend and a valu-
able colleague", affirmed Jim
McCambly, President of the Canadian
Federation of Labour. "Thanks to Tom,
we have been able to build real consen-
sus between labour and business in
some areas that are vitally important to
all of us".

Tom has been a committed sup-
porter of the CLMPC since its early days.
Over the years he has devoted consider-
able time and energy to help shape the
organization into a dynamic forum
where business and labour share a
mutual respect for each other's perspec-
tives, goals and aspirations. Tom Savage
continues to take an active role as a
member of the Board.

Recently retired from ITT Canada,
Tom Savage has taken on new chal-
lenges as Chairman of North American
Trust. In addition to his ongoing partici-
pation in the CLMPC, he remains
involved in the Business Council on
National Issues and in the work of a
wide range of social and charitable orga-
nizations in Canada and in Northern
Ireland, for which he was named a
Commander of the British Empire by
Her Majesty Queen Elizabeth II in 1989.

Tapping Our Potential: Technicians and Technologists of Tomorrow

A significant addition to public policy discussions supporting a "science culture" and "lifelong learning" as essential to Canada's continued economic health, the final report of the Study Group On Technicians And Technologists was released by the CLMPC in November 1993.

Tapping Our Potential: Technicians and Technologists of Tomorrow points out that technical skills have a life span of between three to seven years once an individual leaves school. This rate of obsolescence demonstrates how critical it is that skills upgrading and retraining become an integral component of Canada's strategy to develop a highly-skilled workforce.

One of the principal reasons for conducting the study was to examine in detail the low participation rate of women in the technical and technological occupations. The Group found that 53% of certified women technicians and technologists surveyed across Canada

had in fact experienced gender bias as an impediment either in selecting a career, in obtaining a first job, or in advancing in their field.

Some of the root problems seem to be in the early education system, particularly in the teaching of maths and science. The Group makes a number of recommendations in this regard, including calling for changes to the curricula that would encourage students — both girls and boys — to complete their education in maths and science at least to the completion of secondary school. The Study Group also suggests development of "role model" packages for guidance counselors and teachers to help eliminate gender bias which discourages girls and young women from pursuing technical and scientific careers.

The Study Group was established in 1990 under an IAS (Industrial Adjustment Service) agreement and was financially supported by Employment and Immigration Canada and Industry,

Science and Technology Canada. The Group was composed of representatives from business and labour, government, colleges and institutes, and several major associations including professional associations of technicians and technologists in Canada.

The CLMPC conducted research, provided project management services, and produced the report on behalf of the Group.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national bipartite organization working to build business-labour consensus and joint approaches to major social and economic issues. Through the CLMPC, the two parties develop policy recommendations to government aimed at improving the labour market and overall economic performance of Canada. The CLMPC also seeks to influence the policies and practices of business and labour.

For further information or to obtain a copy of any CLMPC publication or report contact Darlene Powell, Director of Communications at:

CLMPC, 6-66 Slater Street,
Ottawa ON K1P 5H1
Telephone (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482.

CLMPC encourages reproduction of its reports subject to prior written approval through the Director of Communications.

ISSN No. 0832-7939



Staff of the Canadian Labour Market and Productivity Centre

Executive Director/Chief Executive Officer: Shirley B. Seward

Director, Business Branch: Derwyn Sangster

Director, Labour Branch: Arlene Wortsman

Director, Finance and Administration: Helle Ottosen

Director, Communications: Darlene Powell

Director, Special Projects: Emile Vallee

Amy Bell

Andrea Coletta

Lianne Gagnon

Monique Lefebvre

Leslie Milligan

Christopher Parsley

Claudette Saumure

Janet Boden

Jackie Comeau

Kathy Huber

Bill MacLeod

Shawn O'Connor

Bert Pereboom

Andrew Sharpe

Peggy Borbey

Kirk Falconer

Constantine Kapsalis

Catherine McAsey

Dan O'Hagan

Judy Randall

Savoir exploiter notre potentiel : techniciens et technologues de demain

Aujourd'hui important aux discussions sur les politiques publiques qui appuient la « culture des sciences » et l'« acquisition du savoir pendant toute une vie » comme éléments essentiels à la solidarité continue de l'économie du Canada, le Rapport final du Groupe d'étude sur les techniciens et les technologues a été rendu public le 19 novembre 1993.

Dans *Savoir exploiter notre potentiel : techniciens et technologues de demain*, on indique que les compétences techniques ont une durée utile de trois à sept ans après que l'intéressé ait quitté les bancs de l'école. Cette désuétude rapide démontre dans quelle mesure il est crucial que l'actualisation des connaissances techniques et le recyclage deviennent un élément intégral de la stratégie canadienne qui vise à créer une population active hautement qualifiée.

On a procédé à cette étude principalement pour examiner en détail le faible taux d'activité des femmes dans les professions de technicien et de technologue. Le groupe d'étude a constaté que 53 % des techniciens et technologues autorisés interrogés au Canada ont été victimes de discrimination fondée sur le

Personnel du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Directrice générale/chef de la direction : Shirley B. Seward

Directeur, Direction patronale : Derwyn Sangster

Directrice, Direction syndicale : Arlene Wortsmann

Directrice, Finances et Administration : Helle Ottosen

Directrice, Communications : Darlene Powell

Directeur, Projets spéciaux : Emile Vallée

Amy Bell	Janet Boden	Andrew Sharpe
Andrea Coletta	Jackie Comeau	Bert Pereboom
Lianne Gagnon	Kathy Huber	Shawn O'Connor
Monique Lefebvre	Bill MacLeod	Dan O'Hagan
Leslie Milligan	Constantine Kapsalis	Catherine McAsey
Christopher Parsley	Kirk Falconer	Judy Randall
Claudette Saumure	Peggy Borbey	

sexe, qui a constitué un obstacle soit dans le choix d'une carrière, soit dans l'obtention d'un premier emploi, soit dans l'avancement dans leur profession. Les problèmes semblent enracinés en partie dans le système d'éducation primaire, et en particulier dans l'enseignement des mathématiques et des sciences. Le groupe présente un certain nombre de recommandations à cet égard et demande notamment qu'on modifie les programmes d'études afin d'encourager les étudiants — tant les garçons que les filles — à poursuivre leurs études en mathématiques et en sciences au moins au niveau de la fin des études secondaires. Le groupe d'étude propose aussi de mettre au point des trousses d'« exemples » à l'intention des orienteurs et des enseignants afin d'aider à faire disparaître la discrimination fondée sur le sexe qui dissuade les jeunes filles et les jeunes femmes de faire carrière dans les disciplines scientifiques et techniques.

Le groupe d'étude a été créé en 1990 conformément à une entente du SAAI (Service d'aide à l'adaptation de l'industrie) et a reçu l'aide financière d'Emploi

Pour obtenir plus de renseignements ou un exemplaire de toute publication ou de tout rapport du CCMTP, contactez Darlene Powell, directrice des Communications du CCMTP, 6-66, rue Slater Ottawa (Ontario) K1P 5H1; Téléphone (613) 234-0505; Télécopieur (613) 234-2482. Le CCMTP encourage la reproduction de ses rapports à condition que la directrice des Communications ait d'avoir accordé au préalable son autorisation écrite.

ISSN 0832-7939



A P E R Ç U D U
P R O G R A M M E
D U S I P V I



Le dimanche 5 juin

RÉCEPTION D'OUVERTURE

Le lundi 6 juin

PLÉNIÈRE D'OUVERTURE

Conférenciers vedettes : Enzo Friso (secrétaire général de la Confédération internationale des syndicats ouvriers libres); Sugichiro Watari (conseiller et ancien président, Toshiba Corporation, Japon); Ron Brown (secrétaire du Commerce des États-Unis — *invite*) et Sheila Coppins (vice-premier ministre du Canada et ministre de l'Environnement — *invite*).

CONFÉRENCIER AU DÉJEUNER:

l'honorable Michael Harcourt, premier ministre de la Colombie-Britannique (*invite*)

APRÈS-MIDI : ateliers

MATIN : ateliers

Le mardi 7 juin

CONFÉRENCIER AU DÉJEUNER :

Bob White, président, Congrès du Travail du Canada

APRÈS-MIDI : visites industrielles

MATIN : ateliers

Le mercredi 7 juin

CONFÉRENCIER AU DÉJEUNER :

Thomas d'Aquino, président et chef de la direction, Conseil canadien des chefs d'entreprise

APRÈS-MIDI :

Plénière de clôture, Conférenciers vedettes : Tim Reid (coprésident patronal du CCMTP et président de la Chambre de Commerce du Canada) et Nancy Riché (coprésidente syndicale du CCMTP et vice-présidente exécutive du Congrès du Travail du Canada).

Pour information au sujet du SIP VI et pour recevoir une trousse d'inscription à cette manifestation de prestige, veuillez communiquer avec :

SIP VI Vancouver, 5-8 juin, 1994.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité
6-66 rue Slater, Ottawa (Ontario) K1P 5H1
Tél: (613) 234-0505 Téléc: (613) 234-2482

Hommage à
Thomas H.
Savage, CBE

Chef de file.

Enseignant.

Visionnaire.

Diplomate. Les

membres du Conseil

d'administration et

les employés du

CCMTP ont utilisé de

telles qualifications à

Tendrait de

Thomas B. Savage, CBE, au moment où il

quittait son poste de coprésident patronal.

M. Savage a servi le Centre à ce titre pen-

dant trois ans.

«Tom Savage est un exemple pour les

jeunes cadres et la preuve vivante que

notre milieu», a déclaré Tim Reid, prési-

dent de la Chambre de Commerce du

Canada, qui lui succède comme coprés-

ident du CCMTP. «Si plus de

dirigeants des milieux d'affaires étaient

aussi actifs que Tom, le Canada se

porterait mieux.»

«Ce fut un ami et un collègue pré-

cieux», d'affirmer Jim McCambly, prési-

dent de la Fédération canadienne du

travail. «Grâce à Tom, nous avons pu

dégaier, entre les milieux syndicaux et

patronaux, des consensus réels dans cer-

tains domaines d'importance vitale pour

nous tous.»

Tom appuie le CCMTP avec déterminina-

tion depuis les tout débuts. Au fil des ans,

il n'a ménagé ni temps ni énergie pour

aider à faire de l'organisation une tribune

où les milieux d'affaires et les syndicats

respectent mutuellement leurs perspec-

tives, leurs aspirations et leurs buts respec-

tifs. Tom Savage demeurera actif comme

membre du Conseil d'administration.

Après avoir pris sa retraite récemment

d'ITT Canada, Tom Savage a accepté de

reléver de nouveaux défis comme prési-

dent du North American Trust. Outre ses

activités courantes au CCMTP, il demeure

actif au sein du Conseil canadien des chefs

d'entreprise et participe aux activités d'un

large éventail d'organismes sociaux et cari-

tafis du Canada et de l'Irlande du Nord.

Toutes ces activités lui ont valu d'être

nommé Commandeur de l'Empire britan-

nique par Sa Majesté la Reine Elizabeth II

en 1989.



Nomination de nouveaux coprésidents patronal et syndicale

Le 21 octobre 1993, le

Centre canadien du marché du travail et de la productivité a accueilli deux nouveaux coprésidents patronal et syndicale.

Tim Reid est devenu coprésident patronal.

Membre du Conseil d'administration du CCMTP

a été doyen du Commerce à

Ryerson et membre de la Commission des valeurs

mobilières de l'Ontario avant d'assumer à plein

temps la présidence de la

Chambre de Commerce du

Canada en 1989. Il a été administrateur

principal de l'OCDE à Paris et a occupé

des postes de haut niveau dans la fonc-

tion publique fédérale. Boursier Rhodes,

il détient des diplômes en économie des

universités de Toronto, Yale et Oxford.

Nancy Riche, vice-présidente exécu-

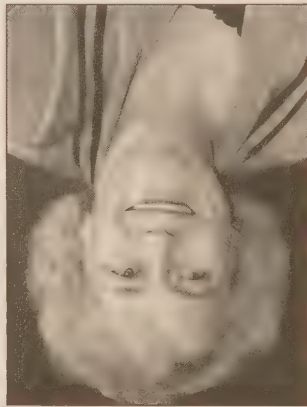
tive du Congrès du Travail du Canada

chargée des services des femmes, des

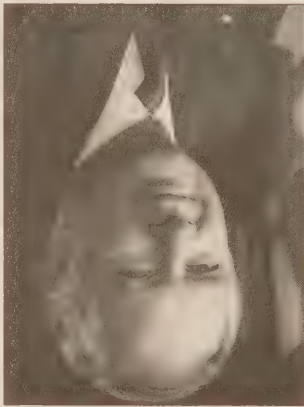
droits de la personne et de l'action

politique, a été nommée coprésidente

syndicale. Elle a commencé à oeuvrer



Nancy Riche



Tim Reid

1990 et 1992, Nancy Riche est vice-présidente du Comité des femmes de la Confédération interna- tionale des syndicats ouvriers libres de Bruxelles.

«Tim et Nancy sont tous deux des représentants très respectés des deux groupes constitués du CCMTP», a déclaré Shirley Seward, directrice générale et chef de la direction du Centre cana- dien du marché du travail et de la productivité, en leur souhaitant la bienvenue à leur nouveau poste.

«Chacun assurera de son côté que toutes nos initia- tives tiennent compte clairement des perspectives syndicales et patronales. En outre, ils sont tous deux fermement déterminés à adopter des stratégies patronales-syndicales conjointes pour relever les grands défis auxquels fait face l'économie canadienne. Le CCMTP bénéficiera de leur leadership dévoué à mesure que nous continuerons de nous attaquer aux «gros» enjeux du pro- gramme des politiques publiques.»

Collaborez avec nous! C'est ce que conseillent au gouvernement les milieux d'affaires et les syndicats

Par exemple, les deux parties doivent reconnaître mutuellement la légitimité de leur rôle, de leurs préoccupa- tions et de leurs besoins respectifs, de même que du contrôle conjoint du programme. Les engagements doivent se traduire dans la pratique, puisque la confiance émane des résul- tats et non simplement du dialogue. Les milieux d'affaires et les syn- dats recommandent que les gou- vernements leur délèguent plus de pouvoirs décisionnels et souhaitent jouer un rôle plus actif dans la prise des décisions qui ont trait à l'assur- ance-chômage.

Le comité dit qu'il faudrait faire preuve de prudence dans la création de nouveaux conseils sectoriels et éviter la prolifération de nouveaux organismes qui font double emploi avec des organismes existants. La publication de *Les rôles du gouvernement* vise à faire progresser la discussion et le dialogue entre les milieux d'affaires, les syndicats et les pouvoirs publics. Cette publication est non pas la fin d'un projet, mais plutôt une étape d'un processus courant de communication et de consultation.

la demande des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux chargés du Travail, un comité con- joint du CCMTP a commencé à chercher des moyens efficaces pour les pouvoirs publics d'appuyer les stratégies patronales-syndicales de restructuration économique. Rendu public en janvier 1994, le rapport de ce comité présente douze recomman- dations concrètes et pratiques aux gouvernements du Canada.

On établit dans le rapport les initiatives patronales-syndicales conjointes qui ont connu le succès.

Le mercredi
6 avril

Le jeudi
7 avril



Réception et dîner
Mot de bienvenue : Timothy Reid, président de la Chambre de Commerce du Canada et coprésident patronal du CCMTP; Nancy Riche, vice-présidente exécutive du Congrès du Travail du Canada et coprésidente syndicale du CCMTP; and Shirley Seward, chef de la direction du Centre canadien du marché du travail et de la productivité.

Stratégies de croissance de l'emploi et d'adaptation au Canada au cours des années 90.

Présidé par James McCambly, président de la Fédération canadienne du travail. Aperçu présentée par Judith Maxwell, directrice associée, École des études en politiques publiques, Queen's. Panel : Thomas d'Aquin, président et chef de la direction, Conseil canadien des chefs d'entreprise; Bob White, président du Congrès du Travail du Canada; Sunera Thobani, présidente du Comité national d'action sur le statut de la femme.

Les défis posés par le financement des petites entreprises au cours du siècle prochain.

Présidé par André Y. Fortier, président et chef de la direction de GéNova Inc. Aperçu présentée par Mary Macdonald, consultante.
Panel : Joanne DeLaurentis, vice-présidente et directrice des Affaires publiques, Association des banquiers canadiens; Miller Ayre, éditeur, Evening Telegram de St. John's; Clément Godbout, président, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec; Michael Brown, Ventures West Management Inc.

Le défi de l'adaptation : Comment faire fonctionner les programmes d'adaptation? À quel coût?

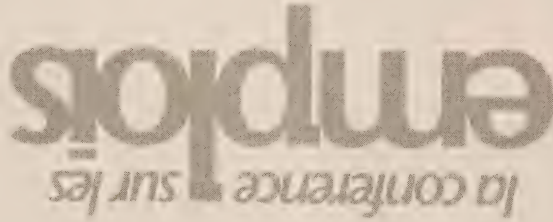
Présidé par Fred Pomeroy, vice-président exécutif, Communications, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. Aperçu présentée par Keith Newman, directeur de la recherche, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, et John Keenan, vice-président, Ressources humaines, de Falcombridge Limited. Panel : Roger Phillips, président et chef de la direction d'IPSCO Inc.; Alexandra Dag, directrice, Union internationale des ouvriers des vêtements pour dames; William Wells, vice-président exécutif, Fishery Products International Ltd.; Judy Darcy, présidente nationale, Syndicat canadien de la fonction publique.
Conférencier au déjeuner : L'honorable Lloyd Axworthy, ministre du Développement des ressources humaines.

Les relations syndicales — patronales les efficaces : organisation du travail en transition.

Présidé par Stephen Van Houten, président de l'Association des manufacturiers canadiens. Aperçu présentée par Tom Rankin, de Mansell, Rankin Associates. Exposé conjoint d'études de cas sur le changement au travail : (i) Norm Bulmer, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier local 609; et Mike Rusby, Saskatoon Chemicals Ltd.; (ii) Reynald Wilson, Télébec, et Robert Bouvier, local 1999, Teamsters.
Conclusion : les coprésidents patronal et syndical du CCMTP, Tim Reid et Nancy Riche, et la chef de la direction, Shirley Seward.

Travailleurs ensemble

Conférence nationale sur l'économie



derrière par notre Comité patronal-syndical mixte sur la restructuration économique. Certains des chefs de file les plus connus du monde des affaires et des milieux syndicaux du Canada se joindront à d'autres experts pour discuter les enjeux et diriger les discussions au cours de la conférence. L'honorable Lloyd Axworthy, ministre du Développement des ressources humaines, prendra la parole devant les délégués au déjeuner du 7 avril.

Pour relever les défis que pose la création d'emplois pour aujourd'hui et pour demain, il faudra mobiliser les efforts et les compétences de tous les secteurs de l'économie. Nous nous attendons à ce que *La Conférence sur les emplois* apporte une contribution valable à la réalisation de cet objectif.

plusieurs groupes de travail importants du CCMTP. Ces groupes de travail patronaux-syndicaux conjoints concernent leurs efforts sur des questions précises qui affectent l'emploi au Canada, comme les défis que pose le financement des petites entreprises, l'adaptation les relations syndicales-patronales efficaces au travail.

Les activités de ces groupes de travail et la conférence même s'inscrivent dans le cadre des efforts constants que déploie le CCMTP afin de mettre en oeuvre les recommandations présentées l'année

Les 6 et 7 avril, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité invite plus d'une centaine de chefs de file des milieux d'affaires, des syndicats, des gouvernements et de groupes d'intérêt spécial, y compris de groupes de femmes, à jeter un coup d'oeil collectif sur les défis que doit relever le Canada dans le domaine de l'emploi.


Cette conférence — qui promet d'être une des discussions publiques les plus importantes sur des enjeux clés des politiques en 1994 — a un double but. Nous voulons d'abord faire progresser le débat et l'interaction entre des groupes clés afin de nous attaquer au problème qui préoccupe le plus les Canadiens, soit celui des emplois.

Par ailleurs, les milieux d'affaires et les syndicats recherchent des contributions qui appuieront les travaux de

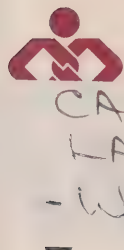


Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
66 Slater Street
6^e Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

MAIL  POSTE	
Canada Post Corporation - Société canadienne des postes	Port payé
Letternail	Poste-lettre
F3055	OTTAWA





Working together

International Productivity Symposium (IPS VI)

We are entering the final stages of preparation for IPS VI, the sixth International Productivity Symposium which we are proud to host this year in beautiful Vancouver, British Columbia. This prestigious international conference will focus on the critical relationship between technology, improved productivity, equity and environmental sustainability.

Experts in areas ranging from environmental law to public policy, and experienced practitioners in fields such as innovation and technology, industry-level adjustment, and new approaches to work organization, will moderate workshops aimed at information sharing and lively discussion..

We have been receiving registrations from business, labour, government and academic representatives from around the world who are interested in exploring the major challenges facing both the international and domestic economies of the late twentieth century.

If you have not already done so, reserve your place at this showcase event by telephone (613) 234-0505 or fax (613-234-2482); or write to the IPS VI Secretariat, c/o CLMPC, 66 Slater Street, 6th floor, Ottawa K1P 5H1. But hurry; space is limited, and time is short!



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1



MAIL  POSTE

Canada Post Corporation Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

F3055
OTTAWA

University of Toronto Library Serials Department
TORONTO ON M5S 1A5

We have a Crisis, Participants Agree

CLMPC's Jobs Conference (April 6-7 1994) drew a capacity crowd of over 150 people to Ottawa to discuss key issues related to employment.

Not surprisingly, there were several strong differences of opinion between some of the senior business, labour and community leaders who took part in this event, particularly concerning public policy issues. But there was one point upon which everyone appeared to agree: we have a jobs crisis in Canada.

In the thought-provoking opening address, noted economist Judith Maxwell spoke of the vicious circle of fiscal deficits, social deficits, and the shift to a knowledge economy in which Canadians find themselves trapped. According to the economist, fiscal deficits have disabled governments, which are going through a massive restructuring parallel to that which occurred in manufacturing in the late 1980s and early 1990s. She said that the



The Honourable Lloyd Axworthy, with (from left to right) Alexandra Dagg, International Ladies Garment Workers Union, Keith Newman, Communications, Energy and Paperworkers Union, Lynne Toupin and François Dumaine, National Anti-Poverty Organization.



The Honourable Stockwell Day, Minister of Labour, Alberta

shift to the knowledge-based economy is polarizing jobs and incomes, and almost all workers experience greater insecurity. The combination of polarization of the work force, rising economic insecurity and a social safety net designed for the problems of the Sixties are placing an enormous burden on families, which Ms Maxwell describes as the "social deficit".

The challenge presented by Judith Maxwell is to transform this vicious circle into a virtuous one. She stated that governments cannot fix these problems themselves. She feels that there is a vital role for employers, for union leaders, for community-based institutions, and most of all for individuals.

Maxwell's thought-provoking presentation stimulated lively discussion amongst the evening's panelists. Sunera Thobani, President of the National Action Committee on the Status of Women, challenged business, labour

and government to make equity considerations an integral component of their thinking as they develop job creation strategies. Thomas d'Aquino, President of the Business Council on National Issues, and Bob White, President of the Canadian Labour Congress, agreeing that we are dealing with a jobs crisis, expressed their strongly held views on the root causes of the current social and economic problems facing Canada.

The evening's macro-level discussion set the stage for the next day's sessions, which involved conference participants in three sessions focusing on subjects directly connected to some major employment and labour market challenges facing Canadians.

Challenges to Financing Small Business in the New Century looked at the difficulties encountered by small businesses in obtaining financing. It is widely accepted that small businesses generate the majority of new jobs in

Canada each year. Access to capital is identified by entrepreneurs in the small business sector as one of the main problems they face. The link between improving the financing climate for these businesses, and job creation, is clear. Following an informative overview by financial consultant Mary MacDonald, a panel including an entrepreneur of a small business, a venture capitalist, a senior representative of the Canadian Bankers' Association and the president of a major labour-sponsored venture fund shared their experience and insights with the conference.

In *The Challenge of Adjustment: How do we make adjustment programs work? At what cost*, two members of the Task Force on Labour Adjustment of the Canadian Labour Force Development Board emphasized the scope of the public policy challenges that face governments, employers and employees in the wake of massive economic restructuring. Representatives from sectors including the garment trade, fisheries, steel, and the public sector described the adjustment needs of people in their industries.



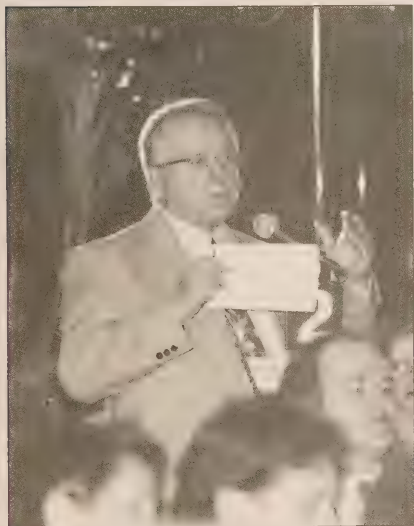
Michael Brown, President, Ventures West Management

They explained some joint labour-management approaches that appear to work effectively in helping workers and companies adjust to a changing economy.

The final session, *Effective Labour-Management Relations: Workplace Organization in Transition*, offered a personal and pragmatic look at how union and management in two very different firms decided to work in concert to implement necessary changes in the workplace. Their experience is consistent with other Canadian and international data indicating that joint approaches to workplace change prove highly effective.

In a dramatic luncheon address, the Minister of Human Resources Development Lloyd Axworthy asked participants to work with him to look at the real needs of today's labour market, and the labour market of the future, in order to redesign Canada's social programs for the next century.

The Jobs Conference : A Summary of Discussions will be available this summer.



Mr. Donald Holder, President, Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada



Joanne DeLaurentiis (Canadian Bankers' Association) and Fernand Daoust (FTQ)

Labour and Business Forging Consensus on Aspects of Canada's Unemployment Insurance System

In January 1994, the Canadian Labour Market and Productivity Centre was asked by the Minister of Human Resources Development, Lloyd Axworthy, to "assist in the development of a strategic plan for reform of Canada's social security system". Specifically, we were asked to provide joint labour-business input into priority areas for review of the current U.I. (unemployment insurance) program.

As they consider the review so important an undertaking, the Executive Committee of the CLMPC committed to lead the review itself.

In presenting the views of business and labour on the reform of Canada's social security system, the CLMPC is building on a number of recent significant contributions to discussions on the future of the Canadian economy. In 1989 and 1990 the CLMPC conducted extensive consultations in the context of the federal government's Labour Force Development Strategy, which produced a number of business-labour consensus recommendations on the shaping of government training and adjustment programs for the unemployed, recipients of social assistance, older workers, apprentices, and people entering the labour market. In 1993 we issued a consensus report on the ongoing restructuring of the Canadian economy. This report includes twenty-seven joint recommendations for action rooted in a mutual agreement that the future of the economy lies in a high value-added strategy that places equal

emphasis on productivity, quality, income and employment security, and equity.

Early this year we released *The Roles of Government: Supporting Business-Labour Approaches to Economic Restructuring*. In this report, we recommend that government devolve more decision-making authority to business and labour in several labour market related areas. In particular, the task force recommends that business and labour be given a much more active role in decision-making related to the unemployment insurance program.

In accepting the Minister's request, the Executive Committee stated, "We believe we have a collective responsibility to provide an effective unemployment insurance program. Such a program is one of the pillars of successful labour market adjustment".

It takes both time and commitment to forge a broad and lasting business-labour consensus on a cornerstone program as complex and as uniquely Canadian as the U.I. system. While the consensus-building is still very much in progress, the business and labour leaders on CLMPC's Executive Committee very quickly reached agreement on a number of key principles.

We reached a strong business-labour consensus that the integrity of the Unemployment Insurance system as an insurance-based earnings replacement program should be a fundamental objective and principle underlying any reform of the program.

UI should remain a separate program, rather than being combined with social security to form a new income support program. It differs from social assistance programs in that it is an insurance program paid for by employers and employees and is therefore based on entitlement and participation in the labour market.

Labour and business should have much more responsibility in the determination of benefits and funding requirements as well as other policy matters. We are looking at alternative governance models to provide greater labour and business input.

These principles and other points of agreement were presented by members of the Executive Committee in a meeting with the Standing Committee of the House of Commons on Human Resources Development on March 8.

We continue to devote our attention to this critical issue and expect to appear before the Standing Committee on Human Resources Development when it undertakes the second phase of the review of U.I. and social programs. At this time, the schedule for Standing Committee hearings has not been established. It is expected that the Committee will begin its consultative work early this summer.

A copy of the March 8 CLMPC Brief to the Standing Committee on Human Resources Development is available upon request.

"Not Only Equity . . . but Economic Growth"

On March 3, 1994 the CLMPC's Committee on Women and Economic Restructuring publicly called on business, labour and government to help women participate as equal players in the Canadian economy.

The committee was co-chaired by Jocelyne Côté-O'Hara, President and

CEO of Stentor Telecom Policy Inc. and Nancy Riche, Executive Vice-president of the Canadian Labour Congress. The purpose was to examine the impact of economic restructuring on women and to set out recommendations as to how women can benefit from and contribute to the changing economy.

The report is particularly significant because it is the first time in Canada that business and labour have jointly addressed the challenges facing women in the work force.

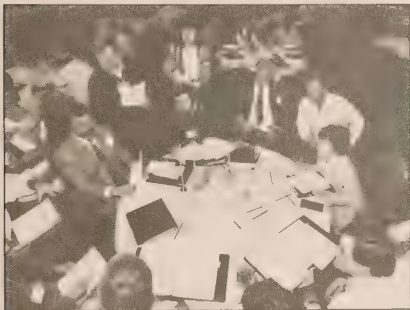
The report made it clear that Canada's labour market policies and

. . . continued on page 6

Kitchener Site of First Workshop on Workplace Change

Kitchener Ontario was the site of the first of a series of CLMPC workshops on Workplace Change. Organized in conjunction with the Sectoral Skills Council of the Canadian Electrical and Electronics Manufacturing Industry, the March 22-24 workshop brought together over 120 union and management representatives to examine how joint efforts to address change in the workplace can prove effective.

Union and management spokespersons from three local businesses: Walker Exhausts, Inglis Electrical Appliance Plant, and Ford Electronics Manufacturing Corporation: explained how management and labour in their firms had worked together to deal effectively with the process of change.



Wrapping up: CLMPC staff and workshop moderators compare notes

Following these joint management-union presentations, the workshop broke into smaller discussion groups. Participants questioned the presenters in depth, and shared their own experiences and valuable insights.

During the course of the seminar, a common theme emerged as the key to successful workplace change: "work together or your organization is at risk". The three companies each dealt with different challenges and crises, and each pursued a different strategy. However, they all emphasized improved relations between managers and employees as critical to their success.



George Miltenberg (Business Unit Manager) leads a tour of Inglis plant

Participants were able to see on-site the impact of the changes experienced by two of the local firms, Inglis and Walker, who were able to welcome people to tour their plants on March 23. More than 70 participants took advantage of this generous opportunity to

visit these successful Kitchener-area companies.

Planning is in process by CLMPC's Task Force on Workplace Change for workshops in the fall in Saskatchewan and Atlantic Canada, with others to follow later in the year.

"Not only equity"

continued . . .

social infrastructure have failed to keep pace with today's economic and social realities, especially in relation to women's participation in the labour force and the needs of working families. It emphasizes the economic importance of helping employees balance the demands of work and family.

The eleven recommendations are grouped under four directions for change: workplace change; adjustment strategies; access to capital; and new fields for women. The report provides timely input from labour and business into the current public policy debate on how to make work more generally available. For example, the Committee's recommendation to carefully examine models of a reduced work week, including their economic impacts, comes at a time when the federal government has established a process to discuss this issue.

The small business sector has been a focus of strategies to improve economic competitiveness because of its potential for employment growth and product and service innovation. Studies have shown that small businesses owned by women enjoy a success rate double that of male-owned businesses. Thus, the Committee emphasizes the importance of identifying the specific needs of women entrepreneurs and develop proposals to address those needs.

The Committee looked at the opportunities created by the new economy and suggested how women can take advantage of these emerging opportunities. To expand employment opportunities for women in new and growing career fields like biotechnology, information technology, the sciences and engineering will involve not only education and skills development but also efforts to make new fields more hospitable and desirable places for women to work.

As the Committee points out, Canada cannot afford to maintain barriers

to the full and equal participation of women in the workforce.

A number of the Committee's recommendations which fall under the mandate of CLMPC's Implementation Plan for Economic Restructuring have been referred to the joint business-labour Task Forces on Access to Capital; Workplace Change; and Adjustment for further consideration.

But the recommendations of the Women and Economic Restructuring project are intended to stand in their own right as vehicles to help shape gender-sensitive approaches to economic restructuring at the workplace level and in the economy as a whole, and to assist in the formulation of public policies that are both equitable and economically efficient.

Recent CLMPC Publications

Canada: Meeting the Challenge of Change: Report of the Committee on Economic Restructuring of the Canadian Labour Market and Productivity Centre; published March 1993.

Tapping our Potential, Technicians and Technologists of Tomorrow: Summary Report of the Study Group On Technicians And Technologists; published November 1993.

Tapping our Potential, Technicians and Technologists of Tomorrow: Main Report of the Study Group on Technicians and Technologists; published November 1993.

The Roles of Government: Supporting Business-Labour Approaches to Economic Restructuring; published January 1994.

Women and Economic Restructuring, Main Report; published March 1994

Women and Economic Restructuring: Summary Report; published March 1994

Review of Unemployment Insurance: CLMPC Brief to the Standing Committee on Human Resources Development; March 1994.

CLMPC reports are available in both official languages. There is no charge for our publications.

CLMPC encourages reproduction of its reports and publications, subject to permission in writing via the Director of Communications.

To receive a copy of any of our publications, please contact CLMPC's Communications Group.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national bipartite organization working to build business-labour consensus and joint approaches to major social and economic issues. Through the CLMPC, the two parties develop policy recommendations to government aimed at improving the labour market and overall economic performance of Canada. The CLMPC also seeks to influence the policies and practices of business and labour.

For further information or to obtain a copy of any CLMPC publication or report contact Darlene Powell, Director of Communications at:

CLMPC, 6-66 Slater Street,
Ottawa ON K1P 5H1
Telephone (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482.

CLMPC encourages reproduction of its reports subject to prior written approval through the Director of Communications.

ISSN No. 0832-7939



Publications récentes du CCMTP

Canada : pour relever le défi du changement : Exposé du Comité de la reconstruction économique du Centre canadien du marché du travail et de la productivité; publiée en mars 1993.

Savoir exploiter notre potentiel, Techniciens et technologues de demain : Rapport sommaire du Groupe d'étude sur les techniciens et les technologues; publiée en novembre 1993.

Rôles du gouvernement : le soutien des stratégies conjointes de reconstruction de l'économie; publiée janvier 1994.

Les femmes et la reconstruction économique; Rapport sommaire; publiée en mars 1994.

Examen du Régime de l'assurance-chômage : Mémoire du CCMTP à l'intention du Comité permanent de la Chambre des communes sur le développement des ressources humaines; en mars 1994

Les rapports du CCMTP sont disponibles dans les deux langues officielles et gratuits.

Le CCMTP encourage la reproduction de ses rapports et publications. Vous n'avez qu'à demander par écrit la permission de la Direction des communications.

"Pas uniquement l'équité" suite...

milieu de travail; 2) les stratégies d'adaptation; 3) l'accès au capital; et 4) les nouveaux domaines pour les femmes. Le patronat et les syndicats ont aussi présenté dans le rapport des interventions pertinentes concernant le grand débat de l'heure sur les façons de rendre généralement le travail plus accessible. Par exemple, le Comité a recommandé que soient examinées attentivement les expériences tentées à l'étranger concernant une réduction de la semaine de travail, y compris les répercussions économiques de ces expériences. Cette recommandation survient au moment où le gouvernement fédéral met en place un processus pour discuter de cette question.

Le secteur des petites entreprises est un point de mire des stratégies visant à améliorer la compétitivité économique, et ce, en raison de son potentiel sur le plan de la création d'emplois et de l'innovation au niveau des produits et services offerts. Des études ont révélé que les entreprises appartenant à des femmes ont un taux de réussite deux fois plus grand que celui des entreprises

appartenant à des hommes. En conséquence, les membres du Comité ont souligné qu'il importe de déterminer les besoins particuliers des femmes d'affaires et d'élaborer des approches pour discuter de cette question.

Le Comité s'est aussi intéressé aux possibilités de développement créées par la nouvelle économie et a formulé des recommandations visant à aider les femmes à en tirer avantage. Si nous voulons accroître les possibilités d'emplois des femmes dans les nouveaux domaines professionnels, comme la biotechnologie, la technologie de l'information, les sciences et l'ingénierie, il faudra mettre en place des programmes appropriés d'éducation et veiller au perfectionnement des compétences, mais il sera aussi nécessaire de prendre les mesures indiquées pour rendre accueillants ces nouveaux domaines aux yeux des femmes.

Comme le Comité l'a expliqué, le Canada ne peut se permettre de maintenir des obstacles à la participation complète et entière des femmes au sein de la main-d'œuvre.

Un certain nombre de recommandations qui concernent le mandat du

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme national bipartite indépendant qui cherche à dégager, entre les milieux d'affaires et les syndicats, des consensus et des démarches communes face à de grands problèmes sociaux et économiques. Par l'entremise du CCMTP, les deux parties forment à l'intention des gouvernements des recommandations sur les politiques qui visent à améliorer le marché du travail et à hausser le rendement global de l'économie du Canada.

Le Centre cherche aussi à influencer sur les politiques et les pratiques des milieux d'affaires et des syndicats.

Pour obtenir plus de renseignements ou un exemplaire de rapport du CCMTP, communiquez avec Darlene Powell, directrice des Communications du CCMTP

6-66, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 5H1,
Téléphone (613) 234-0505
Télécopieur (613) 234-2482

Le CCMTP encourage la reproduction de ses rapports à condition que la Direction des Communications ait d'avoir accordé au préalable son autorisation écrite.

ISSN 0832-7939

Comité de la reconstruction économique du CCMTP ont été transmises aux groupes de travail conjoints patronaux-syndicaux de l'accès aux capitaux, du changement au niveau du milieu de travail et de l'adaptation de la main-d'œuvre pour que ces derniers les étudient plus en profondeur.

Mais les recommandations du projet sur les femmes et la reconstruction économique ont été conçues de façon à être des véhicules autonomes. Elles aideront à façonner des approches concernant la reconstruction économique en milieu de travail qui tiendront compte de la situation des femmes, et à appuyer l'élaboration de politiques publiques qui seront équitables et efficaces sur le plan économique.

Kitchener, emplacement du premier atelier de travail sur le changement dans le milieu de travail



George Miltenberg (Business Unit Manager) en compagnie d'une délégation visitant une usine de la compagnie Inglis.

portent du succès dans la région de Kitchener.

Le Groupe de travail du CCMTP sur le changement dans le milieu de travail est en train de planifier la tenue d'ateliers qui auront lieu cet automne en Saskatchewan et dans le Canada atlantique. D'autres sont prévus plus tard cette année.

"Pas uniquement l'équité... mais aussi la croissance économique"

Appliance Plant et la Ford Electronics Manufacturing Corporation, ont expliqué comment le patronat et les syndicats dans leur entreprise respective ont uni leurs efforts pour s'attaquer efficacement au changement dans le milieu de travail.

Suite à ces présentations, l'atelier général s'est divisé en petits groupes de discussions. Les participants ont interrogé en profondeur les présentateurs et ont partagé leurs propres expériences et opinions pertinentes.

Au cours du séminaire, nous avons souvent entendu la même réflexion au sujet du changement dans le milieu de travail : "Les intervenants patronaux-syndicaux doivent unir leurs efforts, sinon les entreprises risquent de connaître de graves difficultés". Ces trois compagnies ont fait face à des crises et des défis différents, et ont chacune pour suivi une stratégie différente.

Cependant, elles ont tous souligné qu'elles n'auraient pu connaître le succès sans une amélioration des relations entre la direction et les travailleurs. Les participants ont pu constater eux-mêmes les répercussions des changements apportés par deux entreprises locales, soit la Inglis et la Walker, qui les ont accueillis dans leurs usines. En effet, plus de 70 participants ont profité de l'occasion pour visiter les installations de ces compagnies qui rem-

ont le premier atelier de travail du CCMTP sur le changement dans le milieu de travail a été organisé dans la ville de Kitchener en Ontario en collaboration avec le Conseil sectoriel de formation professionnelle de l'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada. Cette activité qui a eu lieu du 22 au 24 mars a réuni plus de 120 représentants syndicaux et patronaux qui ont déterminé comment les initiatives conjointes concernant le changement dans le milieu de travail peuvent donner des résultats concrets.

Les porte-parole patronaux et syndicaux de trois entreprises locales, à savoir la Walker Exhausts, la Inglis Electrical



À la fin du séminaire, le personnel du CCMTP et les modérateurs des ateliers comparent leurs notes.

Le 3 mars 1994, le Comité du CCMTP sur les femmes et la restructuring économique a demandé publiquement au patronat, aux syndicats et au gouvernement d'aider les femmes à devenir des participantes à part entière dans le développement de l'économie canadienne.

Les co-présidentes du Comité étaient Jocelyne Côté-O'Hara, la Présidente-directrice générale de la Stentor Telecom Policy Inc., et Nancy Riche, Vice-présidente exécutive du Congrès du travail du Canada. Cette instance avait pour mandat d'examiner

les répercussions de la restructuring économique sur les femmes et de fournir des recommandations visant à aider ces dernières à profiter des changements économiques et à contribuer à l'avancement de l'économie.

Le rapport publié est tout particulièrement important car c'est la première fois au Canada que le patronat et les syndicats abordent conjointement les défis que doivent relever les femmes sur le marché du travail.

Il est indiqué clairement dans le rapport que les politiques canadiennes relatives au marché du travail et notre

infrastructure sociale n'ont pas su suivre le rythme effréné des réalités sociales et économiques contemporaines, tout particulièrement en ce qui a trait à la participation des familles sur le marché du travail. Les auteurs du rapport ont souligné qu'il est important d'aider les travailleurs et les travailleuses à équilibrer les demandes de la vie professionnelle et familiale.

Les 11 recommandations que contiennent le rapport sont réparties dans quatre rubriques : 1) le changement en

Les syndicats et le patronat dégagent un consensus sur divers volets du Régime de l'assurance-chômage

En janvier 1994, le ministre du Développement des ressources humaines, M. Lloyd Axworthy, a demandé au Centre canadien du marché du travail et de la productivité de "l'aider à élaborer un plan stratégique de réforme du système de sécurité sociale du Canada". Plus particulièrement, il était demandé au CCMTP de formuler des recommandations consensuelles patronales-syndicales sur certains volets essentiels du Régime de l'assurance-chômage.

Considérant qu'il s'agissait là d'une tâche importante, les membres du Comité exécutif du CCMTP ont pris la décision de mener eux-mêmes cet examen.

Le CCMTP a pris appui sur un certain nombre de contributions importantes qu'il a faites récemment aux discussions sur l'avenir de l'économie canadienne dans la présentation des vues et opinions du patronat et des syndicats sur la réforme du système de sécurité sociale. En 1989 et 1990, le Centre a mené de vastes consultations sur la Stratégie de développement de la main-d'œuvre du gouvernement fédéral, consultations qui ont permis au patronat et aux syndicats de formuler des recommandations consensuelles concernant l'avenir des programmes fédéraux de formation et d'adaptation de la main-d'œuvre pour les sans-emploi, les bénéficiaires de l'aide sociale, les travailleurs âgés, les apprentis et les nouveaux venus sur le marché du travail. En 1993, le CCMTP a publié un rapport consensuel sur la restructuration économique que connaît présentement l'économie canadienne. Il contient 27 recommandations concrètes qui traduisent un accord mutuel entre le patronat et les syndicats, à savoir l'avenir de l'économie canadienne résidera dans l'élaboration d'une stratégie économique à haute valeur ajoutée qui mettra autant l'accent sur la productivité, l'innovation technologique, et la qualité de la production.

M. Donald Holder, Président du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier.



L'emploi et du marché du travail aux- quels font face les Canadiens. La session intitulée *Les défis du financement des petites entreprises dans le nouveau siècle économique* a abordé les difficultés qu'éprouvent les petites entreprises à obtenir des capitaux de financement. Tous reconnaissent que les petites entreprises génèrent la majorité des nouveaux emplois au Canada chaque année. Les intervenants de ce secteur ont déterminé que leur principal problème est l'accès au capital. Il y a de toute évidence un rapport entre l'amélioration du climat financier de ces entreprises et la création d'emplois. À la suite d'un exposé d'ensemble très instructif présenté par une consultante en matière financière, Mme Mary MacDonald, un panel composé du propriétaire d'une petite entreprise, un investisseur de capital à risque, un représentant de rang supérieur de l'Association des banquiers d'investissement parrainé par les syndicats ont partagé leur expérience et leurs opinions avec les participants. Lors de la session intitulée *Le défi de l'adaptation de la main-d'œuvre* : Comment s'assurer que les programmes d'adaptation seront un succès? À quel coût?, deux membres du Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'œuvre de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre ont souligné l'ampleur des défis en matière de politique publique que les gouvernements, le patronat et les travailleurs



Michael Brown, Président, Ventures West Management

devront relever pour être en mesure de composer avec l'importante restructuration économique. Des représentants de divers secteurs, comme le vêtement, les pêches, la sidérurgie et la fonction publique ont décrit les besoins des travailleurs de leur secteur sur le plan de l'adaptation. Ils ont présenté certaines approches conjointes patronales-syndicales efficaces qui aident les travailleurs et les entreprises à s'adapter à une économie en changement constant.

La Conférence sur les emplois : Un résumé des discussions sera disponible au cours de l'été.

Le conférencier de la session finale dont le thème était *Des relations patronales-syndicales efficaces : L'organisation du milieu de travail en transition* a présenté une vision personnelle et pragmatique des relations de travail. En effet, il a expliqué comment les syndicats et le patronat dans deux entreprises différentes ont décidé de collaborer pour apporter les changements nécessaires dans le milieu de travail. Les résultats de cette collaboration sont conformes avec des expériences similaires menées au Canada et à l'étranger qui révèlent que les approches conjointes sont très efficaces. Au cours d'une allocution sur l'heure du déjeuner, le ministre du Développement des ressources humaines, M. Lloyd Axworthy, a demandé aux participants de l'aider dans les prochains mois à déterminer les besoins réels du marché du travail actuel et futur, et ce, dans le but de revoir les programmes sociaux du Canada pour qu'ils puissent correspondre aux réalités du XXI^e siècle.



Joanne Delaurentis (Association des banquiers canadiens) et Fernand Daoust (FTQ)



L'honorable Lloyd Axworthy en compagnie (de gauche à droite) de Alexandra Dagg, Union internationale des ouvriers du vêtement pour dames, Keith Newmann, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Lynne Toupin et Françoise Dumaine, Organisation nationale anti-pauvreté.

L'allocation inspirante de Mme Maxwell a provoqué des discussions animées parmi les panelistes de la soirée. Sunera Thobani, la Présidente du Comité d'action national sur la situation de la femme, a mis au défi le patronat, les syndicats et le gouvernement de faire des questions liées à l'équité un élément central de leur réflexion concernant les stratégies de création d'emplois. Thomas Aquino, Président du Conseil canadien des chefs d'entreprise et Bob White, Président du Congrès du travail du Canada, tout en étant d'accord pour affirmer qu'il y a une crise de l'emploi au Canada, ont exprimé leurs opinions bien arrêtées sur les causes fondamentales des problèmes économiques et sociaux du Canada.

Les discussions sur l'ensemble du problème qui ont eu lieu lors de la soirée ont pour ainsi dire fixé les paramètres des échanges de la journée suivante au cours de laquelle les participants dans trois sessions de travail ont examiné diverses questions qui concernent directement les principaux défis de

qui traversent une période de restructuring d'une ampleur gigantesque comparable à ce que le secteur de la fabrication a connu à la fin des années 80 et au début des années 90. Elle a souligné que la transformation de notre économie en une économie fondée sur la connaissance provoque une polarisation des emplois et des revenus. Il en résulte que presque tous les travailleurs vivent une plus grande insécurité. La polarisation de la main-d'œuvre, l'accroissement de l'insécurité économique et l'obsolescence de notre filet de protection sociale conçu pour répondre aux problèmes des années 60 imposent un fardeau gigantesque aux familles, fardeau qui représente ce que Mme Maxwell appelle le déficit social.

Le défi a expliqué Judith Maxwell consiste donc à se sortir de ce cercle vicieux. Elle a déclaré que les gouvernements ne peuvent à eux seuls régler tous ces problèmes. Elle est d'avis que le patronat, les syndicats et les institutions communautaires, et surtout les partiliers, ont tous un rôle essentiel à jouer.

La Conférence sur les emplois du CCMTP qui a eu lieu les 6 et 7 avril 1994 a attiré plus de 150 intervenants à Ottawa pour discuter de questions importantes concernant la situation de l'emploi.

Comme on pouvait s'y attendre, il y a eu plusieurs divergences d'opinions importantes entre certains des chefs de file du patronat, des syndicats et des intervenants communautaires tout particulièrement au sujet des dimensions de cette crise qui relèvent de la politique publique. Mais il y a eu un point sur lequel tous se sont entendus : il y a une crise de l'emploi au Canada.

Dans son allocation d'ouverture, la réputée économiste Judith Maxwell a parlé du cercle vicieux causé par les déficits budgétaires et les déficits sociaux, et de la transformation progressive mais inéluctable d'une économie fondée de plus en plus sur la connaissance. Elle a expliqué que ce sont de nouvelles réalités avec lesquelles les Canadiens doivent composer. Selon l'économiste, les déficits budgétaires ont porté atteinte à la capacité d'agir des gouvernements



L'honorable Stockwell Day, ministre du Travail de l'Alberta.



Travillons ensemble

Symposium international sur la productivité (SPI VI)

ateliers de discussions visant à favoriser le partage de l'information.

Des représentants du patronat, des syndicats et du milieu universitaire du monde entier nous ont déjà fait

savoir qu'ils participeront à cet événement. Ce sont des inter-

venants intéressés à examiner les grands défis auxquels font

face les économies de tous les pays du globe en cette fin du

20^e siècle.

Si vous n'êtes pas encore inscrits, il vous est possible de

le faire en communiquant par téléphone au (613) 234-0505

ou par télécopieur au (613) 234-2482, ou encore en écrivant

au Secréariat du SIP VI a/s CCMTP-CLMPC qui est situé au 66, rue

Slater, 6^e étage, Ottawa (Ontario), K1P 5H1. Mais faites vite, car le nombre

de places est limité et il ne reste plus beaucoup plus de temps.

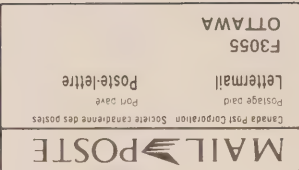
Nous entreprenons les derniers préparatifs du SPI VI, soit le sixième Symposium international sur la productivité, événement que nous sommes fiers de tenir cette année dans la merveilleuse ville de Vancouver en Colombie-Britannique. Cette prestigieuse conférence internationale portera sur l'importante relation qui existe entre la technologie, une amélioration de la productivité, l'équité et le développement durable. Des experts dans une variété de domaines, comme le droit environnemental et le droit public, et des praticiens oeuvrant dans des secteurs comme l'innovation technologique, l'adaptation de la main-d'œuvre et la conception de nouvelles approches en matière d'organisation du travail animeront des



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1



Working *together*

From Hansard: House of Commons Debates; October 19 1994

Mr. Speaker, it is my pleasure to congratulate the Canadian Labour Market and Productivity Centre on its tenth anniversary today. Former Minister of Finance Hon. Marc Lalonde was instrumental in establishing this unique forum for dialogue and consensus building among Canada's business and labour communities.

Admittedly, business and labour have distinct and divergent agendas on many fronts. However, over these past ten years the CLMPC has brought together leading labour and business organizations, such as the Business Council on National Issues, the Canadian Manufacturers' Association, the Canadian Chamber of Commerce, the Canadian Labour Congress, and the Canadian Federation of Labour. Together they have produced many significant consensus reports on important economic challenges facing Canada.

All of us wish to extend our thanks to the hundreds of business and labour leaders who have contributed so much to this worthwhile endeavour. We congratulate the CLMPC today.

*Jim Peterson,
Member of Parliament (Willowdale)*

CLMPC Marks 10th Anniversary



Finance Minister Paul Martin (standing); CLMPC Co-chairs Nancy Riche (r), Tim Reid (m); CEO Shirley Seward (l)

This year marked the tenth of anniversary of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, which was created in January 1984 to facilitate dialogue between labour and business and develop consensus positions on major social and economic issues.

On October 19 1994 about one hundred and fifty labour, business, government and other guests came together in Ottawa to commemorate our tenth anniversary. As our focus on economic restructuring as well as on

... continued on page 3



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1



MAIL  POSTE

Canada Post Corporation - Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

339563

OTTAWA

University of Toronto
Library Serials Department
TORONTO ON M5S 1A5

6
XX16

Sixth International Productivity Symposium — “A New Productivity Paradigm”

More than two years of planning, organization and hard work paid off in June 1994 when we hosted the Sixth International Productivity Symposium (IPS VI) in Vancouver, described by some participants as one of the most successful in this prestigious series of world-class conferences.

The numbers paint a picture of a truly international and very busy symposium. More than 350 participants from 36 countries attended the workshops and plenaries, and visited seven Vancouver-area worksites to see first hand how Canadian enterprises are meeting the challenges of the global marketplace. Speakers and moderators numbered close to 70.

The theme of IPS VI was *Challenges of the 21st Century: Productivity, Technology, Equity and Sustainable Development*. From the opening plenary, this wide-ranging focus encouraged participants to identify the interrelationships between these issues. The Symposium highlighted the importance of balancing efforts to increase productivity with needs for employment security and equity.

The President of the Japan Productivity Center for Socio-Economic Development commented on the ‘Canadian’ flavour of IPS VI. “We have taken a new look at productivity here, one that could perhaps be rightly called social productivity, a holistic approach that is appropriately Canadian in its emphasis on the human side of the equation”, said Jinnosuke Miyai.

This “new productivity paradigm” was illustrated during the opening session by Maureen O’Neil, President of the North-South Institute. She linked productivity and development issues to equity concerns, particularly for women in developing countries. “There is no country in the world which improves its place in the human development league table by factoring in gender ... apartheid of gender begins at birth”, stated O’Neil.

Another element that made IPS VI unique was the active involvement of delegates from developing nations. The issues of the 21st century are not the



Mike Harcourt, Premier of British Columbia, is welcomed by CLMPC Business Co-chair Tim Reid (President, Canadian Chamber of Commerce) and Board member Jim McCambly (President, Canadian Federation of Labour)

concern of industrialized countries alone, as was pointed out by several speakers from developing countries. “The development process and its consequences on the change and shift in the structure of production has resulted in many unwanted imbalances in the economy”, stated Luen Krisnakri of the Petroleum Authority of Thailand. “The income distribution envisaged from the development process did not lend itself to the sustainable improvement of the quality of life of the population at large”.

Dick Martin, Secretary-Treasurer of the Canadian Labour Congress, emphasized the relationship between productivity and social progress. “A high productivity economy provides the means to advance the interests of working people”, he affirmed. “We have increasingly come to understand that production is a social and not just a technical process, and that a highly productive workplace requires high levels of positive worker involvement ... What will determine the future are the choices

we make about how the gains from productivity are to be shared.”

The President of the Business Council on National Issues, Thomas d’Aquino, outlined six principal challenges that must be met collectively as world economies move towards the 21st century: a new world order that is respectful of human values; the need to roll back protectionism; the need to create jobs and wealth on a global basis; the need to share globally in the benefits of the information and communications revolution; sustainable development on a global scale; and the need to redefine the role of the state and to reinvent government. He concluded by stating: “At the heart of the international productivity movement lies a cardinal principle: the commitment to the betterment of the human condition through economic progress and innovation”.

... continued



WILDMAN PHOTOGRAPHY

Former President of Toshiba Corp. Sugiichiro Watari: "Japanese enterprises can and must organize the alliances necessary to eliminate the huge waste of investment that accompanies the development of advanced technologies."

There was a clear sense throughout the symposium that the issues we are dealing with require genuine partnership if better solutions are to be found. As Nancy Riche, CLMPC's Labour Co-chair, noted in the closing session, "Achieving desired objectives or solutions requires joint actions by business

and labour, and sometimes by business, labour and government".

"The challenges of the 21st century may well relate to how well we are able to expand our view of productivity from the traditional one to a more complex understanding which incorporates considerations such as quality of life".



WILDMAN PHOTOGRAPHY

LeRoy Trotman, General Secretary of Barbados Workers Union and President of the International Confederation of Free Trade Unions: "Labour is not a commodity".

A report on IPS VI will be published before the end of the year. Meanwhile, the papers presented at the Sixth International Productivity Symposium are available from CLMPC's communications office. To receive a complete list of these papers, call (613) 234-0505 or fax (613) 234-2482.

CLMPC Marks 10th Anniversary *continued from page 1 . . .*

labour market issues touches on policy challenges currently under public debate, we invited the Minister of Finance, Paul Martin, to meet with us on this special occasion.

"This Centre is very important," Mr. Martin told the audience. "The fact is — and I am concentrating on the productivity side of your name — you have very successfully been dealing, over the course of the last ten years, with the issues that we in the government would like to see the country focus on."

"If we are going to turn the situation around, the focus of the nation in terms of job creation has got to be on productivity".

The evening became particularly interesting following Martin's speech. "I really did not want to give a speech", the Minister stated. "I want to see an exchange of views". Guests took good advantage of the opportunity to ask the Finance Minister directly about his fiscal plans and policies, including the social program review, unemployment targets, and the upcoming federal budget.

Chief Executive Officer Shirley Seward thanked the Minister for launching his public consultations by accepting



B. MCLEOD

One hundred fifty people attended CLMPC's 10th anniversary commemoration

the CLMPC's invitation to meet with senior labour and business representatives. "It is clear that the issues you are dealing with are critical and touch on all areas of public policy and of people's lives", she said.

"While there are different perspectives on the issues we have discussed here, there is a shared commitment on the part of labour and business to find workable solutions. We wish all

Canadians a successful consultation process — for the future of all of us".

The evolution of the Canadian Labour Market and Productivity Centre from its early years, when business and labour concentrated on building a new form of relationship, to a recent focus on critical issues such as economic restructuring, adjustment and transition, and workplace change, is traced in a special 10th anniversary edition of CLMPC's Annual Review, now available.

Workplace Change in Newfoundland

The seminar on Workplace Change held in St. John's, Newfoundland on October 2 and 3 benefited from an exceptionally high degree of interest from the local labour and business communities. By the time registration had closed, 170 labour, business and government delegates had signed up to hear first-hand how management and labour in three local workplaces had worked together to deal with the issues posed by a changing workplace.

The seminar was opened by Nancy Riche, Labour Co-chair of the CLMPC and Executive Vice-president of the Canadian Labour Congress; Greg Anthony, Secretary Treasurer of the Newfoundland and Labrador Employers Council; and Fraser March, President of the Newfoundland and Labrador Federation of Labour. The discussion that followed was, in the words of Shirley Seward, CLMPC's Chief Executive Officer, "lively and animated, and sometimes even controversial . . . the discussions seemed to be influenced by the fact that both the public and the private sectors are represented at this workshop".

Union-management teams from three local workplaces made presentations to the workshop participants: Steelcor Industries/United Steelworkers of America; Fishery Products International/Fishermen, Food, and Allied Workers; and St. Clare's Mercy Hospital/ Newfoundland Association of Public Employees.

Representatives from Fishery Products International explained how they worked together on a number of initiatives to ease the transition to a much smaller work force. These changes helped foster some of the most progressive policies in the province — this, in an industry with a history of confrontational labour relations.

The people from Steelcor Industries talked about the challenges of learning the technologies and practices of an industry that was new to both management and labour.

The St. Clare's Mercy Hospital management-union team presented their experience working with a joint task force on the role of nursing assistants and how the willingness of both union



Florence Power (l), Newfoundland Association of Public Employees; and Judy Chubbs (r), Director of Nursing of St. Clare's Mercy Hospital: a striking example of working together in the public service sector.

and management to undertake the necessary effort was critical to success.

A number of themes seemed to be common elements in all three cases. For example, participants agreed that it is often a crisis situation — such as a financial crisis, or competition, or fiscal restraint — that motivates management and workers to try to work jointly to deal with the process of change. The group also agreed that getting started is the hardest part; the first step is what makes it possible to deal with other issues in the same way.

Nancy Riche, in her summary of the workshop discussions, reminded participants that the massive process of change we are experiencing in our workplaces is both a problem and an opportunity. "Do we actually need a crisis before we try to deal with this change for our mutual benefit?" she asked.

Miller Ayre, publisher of the Saint John's Evening Telegram and a Business member of the CLMPC Board of Directors, pointed out that "the process of change is simply not easy . . . there are a lot of problems we are going to have to face, and we are not going to beat all of them". He emphasized the need to set goals, making sure that everyone — management and workers alike —

What participants had to say about the Newfoundland seminar . . .

"the dialogue within the group was very stimulating and enlightening".

"... positive interaction between business and unions is almost revolutionary in concept . . . This could be a pioneering venture. We could be making history".

"It was exciting to see both labour and management have successfully gotten through the normal union-management grievances and complaints".

"... excellent opportunity for gaining a sense of what is happening regarding labour management in this particular region".

understands what is going on. Moreover, he said, "You have to understand that the environment has changed and will continue to change. You have to redefine your goals as you proceed. You have to share in the successes and you have to accept the failures."

. . . continued

The seminar was held in co-operation with the Newfoundland and Labrador Federation of Labour, the Newfoundland and Labrador Employers Council, and the Atlantic Provinces Chamber of Commerce, with financial support through a Co-operation Agreement between the Governments of Canada (ACOA) and Newfoundland and Labrador. It was the second in a series of regional workshops organized as part of the CLMPC's Workplace Change initiative, which receives overall financial support from Human Resources Development Canada and focuses on practical joint approaches to economic restructuring issues. Upcoming workshops are being planned for the first quarter of 1995 in New Brunswick, Saskatchewan and British Columbia.



Miller Ayre (Publisher, St. John's Evening Telegram) and Nancy Riche (Executive Vice-President, Canadian Labour Congress) summarized the main themes that came out of the discussions.

PHOTO FEATURES LTD

Adjusting to Environmental Change

According to a 1991 industry survey by Environment Canada, environmental spending does not involve serious economic or employment disruptions for the overall economy. Nonetheless, this same survey, and research findings from other organizations including the OECD and Statistics Canada, reveal that within certain industrial sectors there are especially high environmental costs and responsibilities.

In Canada, above-average environmental costs and pressures exist in several resource extraction and heavy manufacturing industries. For example, Canadian forest products and primary metal fabricating industries spent a projected \$5.2 billion and \$5 billion respectively on pollution control and abatement in 1989. Other domestic industries with high environmental costs include iron and steel, chemicals, metal and non-metal mining, rubber and plastics manufacturing, petroleum and coal manufacturing, food and beverages, and electrical utilities.

Many of the industries with high environmental expenditures are located in remote, single-industry communities. These industries constitute the most important source of jobs and income in

these regions of Canada. There is concern that any negative impact on jobs would be particularly hard felt in such communities, posing particular adjustment challenges. At the same time, it is by no means clear that substantial expenditures on the environment have only negative economic consequences.

Clearly, a deeper understanding is required of the relationship between jobs and environmental responsibilities. Little research has been conducted on the adjustment implications at the enterprise and sectoral levels.

During developmental work conducted in 1993, CLMPC consulted people from industrial sectors where the ongoing costs of meeting environmental standards and obligations were particularly high. Representatives of industrial associations and unions strongly supported the merits of examining how enterprises are adapting to sustainable development requirements in the long term, and how policies in both government and the private sector could change to facilitate adjustment.

With funding from the Innovations program of the federal department of Human Resources Development, we have begun work on case studies that

will provide a portrait of the activities and practices currently taking place in adjusting firms and sectors. The case studies will highlight innovative actions and approaches, and help identify the policy needs of those in the front lines of adjusting to environmental responsibilities.

Little research has been done to date to clarify the relationship of environmental and economic performance concerns in sectors — information which is crucial in the development of adjustment strategies. In addition to the case studies, CLMPC's project will develop profiles of adjusting sectors to better understand the mix of environmental and market pressures. Further, the project will develop an important new picture of how regulations and standards affect occupations and human resource demands in key sectors.

The results of the case studies and other research will provide government, business and labour with new and relevant information that will assist in the development of programs and measures designed to protect and conserve the natural basis of Canadian economic activity.

Financing Smaller Enterprises: A Comprehensive Picture

Small business makes a significant contribution to the Canadian economy. In order for these firms to continue to fuel employment growth and prosperity, small businesses must be able to access the capital resources they need to finance start-up and expansion.

The CLMPC's Access to Capital project has been designed to paint a comprehensive picture of the ability of firms to obtain financing. We seek to develop an improved understanding of the role of specific instruments, such as labour sponsored venture capital funds, as part of the broader venture capital market. A unique feature of the project is its coverage of both the demand and the supply sides of the capital market, and its focus on equity capital issues.

A major survey was conducted, in co-operation with the Canadian Chamber of Commerce, in the summer of 1994. The survey sought to identify the primary sources of capital for SMEs (small and medium sized enterprises); whether the current methods of financing adequately satisfy the needs of business; the main difficulties encountered by SMEs in accessing capital; and which industries or types of companies face more serious difficulties.

The results of this ground-breaking quantitative analysis are expected to be available before the end of the year.

The survey will be complemented by qualitative research to probe in depth

the problems faced by high-tech companies, women-owned businesses, and firms in the early stages of growth. This will include using focus groups to probe small business experiences in more detail, as well as interviews of suppliers of capital to ascertain their perspectives on these issues.

The research on the supply of capital resources will include, as a central component, work in the area of Labour Sponsored Venture Capital Funds which are rapidly growing in importance. This exciting element of the Access to Capital project seeks to profile this new source of capital and explore the role of such instruments as part of the venture capital market. The research and analysis undertaken in this area by CLMPC's Access to Capital project team will be critical to the policy making process as these funds continue to grow in importance as tools of economic development. This groundbreaking research will help labour to build on recent experiences and join with business, finance and government in other national and local strategies geared to improving access to capital resources.

A report on Labour-sponsored Venture Capital Funds will be available early in 1995.

Later in 1995 we will hold a major conference on small business and finance. This will be critical to a thorough assessment of the financing

environment within which small and medium-sized businesses in Canada operate today, and will help sort out the complexity of factors which surround this issue. A final joint labour-business report on Access to Capital will recommend strategies for improving the policies and practices of business, labour, government and financing institutions to the benefit of small and medium sized enterprises as motors of economic and employment growth.

Funding for this project is being sought from a range of sources including Human Resources Development Canada, ACOA, and Western Diversification.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national bipartite organization working to build business-labour consensus and joint approaches to major social and economic issues. Through the CLMPC, the two parties develop policy recommendations to government aimed at improving the labour market and overall economic performance of Canada. The CLMPC also seeks to influence the policies and practices of business and labour.

For further information or to obtain a copy of any CLMPC publication or report contact Darlene Powell, Director of Communications at:

CLMPC, 6-66 Slater Street,
Ottawa ON K1P 5H1
Telephone (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482.

CLMPC encourages reproduction of its reports.

ISSN No. 0832-7939



Now Available!

THE JOBS CONFERENCE : PROCEEDINGS



In April 1994 the CLMPC hosted the JOBS conference, one of the most important conferences of the year.

The purpose of the conference was to address the issue identified by Canadians as most important : *jobs*.

The Jobs Conference : Proceedings is a valuable summary of the ideas and experiences shared by the more than 150 participants, including the full texts of all keynote and overview presentations. Contact CLMPC to obtain a copy.

Le financement des petites entreprises : la situation globale

Les petites entreprises contribuent grandement à l'économie canadienne. Pour qu'elles puissent continuer d'alimenter la croissance de l'emploi et la prospérité économique, les petites entreprises doivent être en mesure d'avoir accès aux ressources en capital dont elles ont besoin pour financer leur démarrage et leur expansion. Le projet sur l'accès aux capitaux du CCMTP vise à connaître précisément la situation des entreprises sur ce plan. Nous cherchons à mieux comprendre le rôle de l'instrument de financement spécifiquement en capital comme les fonds d'investissement par le marché des capitaux de risque. Une caractéristique unique du projet de recherche est son examen minutieux de la demande et de l'offre sur le marché des capitaux, et des questions relatives aux capitaux propres. Un important sondage a été mené en collaboration avec la Chambre de commerce du Canada au cours de l'été dernier. Son objectif consistait : à cerner les principales sources de capitaux des petites et moyennes entreprises; à déterminer si les méthodes actuelles de financement permettent de répondre adéquatement aux besoins des entreprises; à connaître les principaux obstacles des PME sur le plan de l'accès aux capitaux; et à identifier les industries ou les types d'entreprises qui connaissent le plus de difficultés en ce domaine.

Les résultats de cette analyse quantitative innovatrice devraient être connus avant la fin de l'année.

Le sondage sera appuyé et complété par une recherche qualitative qui examinera les petites entreprises et le financement. Cette

Maintenant Disponible !

LA CONFÉRENCE SUR LES EMPLOIS : LE RÉSUMÉ DES DÉLIBÉRATIONS

la conférence sur les emplois

En avril 1994, le CCMTP a organisé la Conférence sur les emplois, l'une des plus importantes activités de l'année. La Conférence avait pour objectif d'examiner la question que les Canadiens considèrent la plus importante : la situation de l'emploi. La Conférence sur les emplois : Le résumé des délibérations est un résumé très bien conçu des idées, opinions et expériences partagées par plus de 150 participants.

Plus tard la même année, nous tiendrons une importante conférence sur les petites entreprises et le financement. Cette conférence sera publiée au début de 1995. Un rapport par le mouvement syndical sera publié au début de 1995. L'accès aux ressources en capital. Les recherches locales et nationales visant à améliorer au patronat, aux institutions financières et au gouvernement dans d'autres stratégies et expériences en ce domaine, et à se joindre à l'apprentissage commun profitant des récentes valeurs aidera le mouvement syndical à mieux ne cesse de croître. Ce projet innovateur en tant qu'outil de développement économique de ces fonds d'investissement au processus d'élaboration de politiques cette dernière question seront essentielles au marché des capitaux. Les recherches sur le rôle de ces outils de financement sur les nouvelles sources de capitaux et à explorer les capitaux vise à établir un profil de cette importante volet du projet sur l'accès aux capitaux. Cet

parallèles par le mouvement syndical qui étale une étude des fonds d'investissement en capital aura comme composante centrale la recherche sur l'offre des ressources et les compagnies qui sont en plus en détail la situation à ce titre des petites entreprises. Nous interviendrons des consultations (focus groups) pour examiner ce faire, nous utiliserons des groupes de phase de démarrage ou de lancement. Pour femmes et les compagnies qui sont en haute technologie, celles appartenant à des font face les entreprises du secteur de la

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme national bipartite indépendant qui cherche à dégager, entre les milieux d'affaires et les syndicats, des consensus et de grands problèmes sociaux et économiques. Par l'entremise du CCMTP, les deux parties formulent à l'intention des gouvernements des recommandations sur les politiques qui visent à améliorer le marché du travail et à hausser le rendement global de l'économie du Canada. Le Centre cherche aussi à influencer les politiques et les pratiques des milieux d'affaires et des syndicats. Pour obtenir plus de renseignements ou un exemplaire de toute publication ou un rapport du CCMTP, contactez le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), 6-66, rue Slater, Ottawa (Ontario) K1P 5H1; Téléphone (613) 234-0505; Télécopieur (613) 234-2482.

Le CCMTP encourage la reproduction de ses rapports.

ISSN 0832-7939



Le séminaire a été tenu en collaboration avec la Newfoundland and Labrador Federation of Labour, le Newfoundland and Labrador Employers Council, et la Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique avec une aide financière obtenue par le biais de l'Accord de coopération entre les gouvernements du Canada et de Terre-Neuve et du Labrador (APECA). Il s'agissait du deuxième séminaire sur cette question organisé dans le cadre de l'initiative du CCMTP sur le changement au niveau de l'entreprise et du milieu de travail qui bénéficie de l'appui financier du ministère fédéral du Développement des ressources humaines. Cette initiative vise à faire la promotion d'approches conjointes face aux différents défis de la reconstruction économique. Des séminaires sont prévus au cours du premier trimestre de 1995 au Nouveau-Brunswick, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique.

L'adaptation au développement durable

Miller Ayre (éditeur du St. John's Evening Telegram) et Nancy Riche (Vice-président exécutif du Congrès du travail du Canada) résument les principaux thèmes qui sont ressortis des discussions.



PHOTO FEATURES LTD

Programme Innovations, nous avons entrepris des études de cas pour connaître les activités et pratiques des entreprises et secteurs en processus d'adaptation. Les études de cas mettront en lumière les mesures et approches innovatrices, et aideront à identifier les besoins sur le plan des politiques et de ceux qui sont au premier titre concernés par l'adaptation aux responsabilités environnementales.

Il nous faut aussi clarifier la relation qui existe entre les préoccupations environnementales et économiques dans les divers secteurs industriels. Nous disposons ainsi d'information qui sera essentielle pour concevoir des stratégies d'adaptation efficaces. En plus des études de cas, le projet du CCMTP établira des profils de secteurs en voie d'adaptation pour mieux comprendre les pressions liées à la protection de l'environnement et celles attribuables aux réalités des forces du marché. En outre, le projet permettra de déterminer de quelles façons la réglementation et les normes environnementales influent sur l'offre d'emplois dans des secteurs clés.

Les résultats des études de cas et des autres activités de recherche procureront aux gouvernements, au patronat et aux syndicats de l'information nouvelle et pertinente qui viendront renforcer le développement de programmes et mesures conçus pour protéger et conserver le patrimoine naturel de l'activité économique canadienne.

et de revenus dans ces régions du pays. On craint que toute répercussion négative sur l'emploi aurait des effets tout particulièrement dévastateurs sur ces communautés et poserait des défis particuliers au niveau de l'adaptation de la main-d'œuvre. Au même moment, il est impossible d'affirmer avec certitude que des dépenses élevées au titre de la protection de l'environnement n'ont que des conséquences négatives sur l'économie. Il est évident qu'il nous est nécessaire de mieux comprendre la relation entre l'emploi et le respect des responsabilités environnementales. Peu de projets de recherche ont été menés sur les répercussions de ces dépenses sur le plan de l'adaptation au niveau de l'entreprise et des secteurs.

Lors de travaux préliminaires en ce domaine en 1993, le CCMTP a consulté des intervenants de secteurs industriels qui assument des coûts tout particulièrement élevés pour respecter les normes et obligations environnementales. Des représentations des associations industrielles et des syndicats ont fortement appuyé l'idée d'examiner de quelles façons les entreprises s'adaptent à long terme aux exigences du développement durable, et comment les politiques des gouvernements et du secteur privé pourraient être changées pour faciliter l'adaptation.

Grâce à l'aide financière accordée par le ministère fédéral du Développement des ressources humaines dans le cadre de son

selon un sondage mené en 1991 par l'Environnement Canada auprès des industries, les dépenses au titre de l'environnement n'entraînent aucune perturbation économique ou sur le plan de l'emploi dans l'ensemble de l'économie. Néanmoins, le même sondage ainsi que les conclusions de recherches menées par d'autres organismes dont l'OCDE et Statistique Canada révèlent que certains secteurs industriels assument des responsabilités et coûts environnementaux tout particulièrement élevés.

Au Canada, cela est le cas de plusieurs industries de fabrication lourde et d'extraction des ressources naturelles. Par exemple, les industries canadiennes des produits forestiers et de fabrication métallurgique primaire ont dépensé respectivement 5,2 et 5 milliards de dollars pour contrôler et réduire la pollution en 1989. D'autres industries canadiennes ayant des coûts environnementaux élevés sont ceux de l'extraction du fer et de la production d'acier, les produits chimiques, les métaux et les non métaux, les mines, le caoutchouc, la fabrication de produits plastiques, la production de pétrole et de charbon, les aliments et les breuvages, et les entreprises publiques du secteur de l'électricité.

Bon nombre des industries ayant des dépenses environnementales élevées sont situées dans des communautés monolithiques la plus importante source d'emplois

Le changement au niveau de l'entreprise à Terre Neuve



Florence Power (g), de la Newfoundland Association of Public Employees; et Judy Chubbs (d), Directrice des services infirmiers du St. Clare's Mercy Hospital : un exemple frappant de collaboration dans le secteur public.

Ce que les participants avaient à dire au sujet du séminaire tenu à Terre Neuve

"les échanges au sein du groupe de participants étaient très enrichissants et intéressants",
 "... des interactions positives entre le patronat et les syndicats constituent presque un concept révolutionnaire. Cela pourrait être un projet innovateur. Nous espérons peut-être une page d'histoire".
 "Ce fut excitant de voir le patronat et les syndicats aller au-delà des plaintes et griefs patronaux-syndicaux habituels".
 "... une excellente occasion de connaître ce qui se passe dans le secteur des relations patronales-syndicales dans cette région du pays. Les échanges au sein du groupe de participants étaient très enrichissants et intéressants".

des objectifs et de veiller à ce que chaque partie — autant le patronat que le syndicat — comprenne l'objet et les enjeux du processus. De plus, a-t-il affirmé, "Vous devrez comprendre que l'environnement d'ensemble a changé et continuera de changer. Vous devrez revoir vos objectifs au fur et à mesure ou vous avancerez. Vous devrez partager les succès et accepter mutuellement les échecs."

et a expliqué à quel point il est important que le patronat et les syndicats soient disposés à faire les efforts nécessaires pour réussir.

Un certain nombre des thèmes entendus semblaient être communs aux trois groupes. Par exemple, les participants ont convenu que c'est souvent une situation de crise, comme une crise financière, ou la concurrence, ou des contraintes budgétaires, qui motive la direction et le syndicat à collaborer pour s'attaquer au processus de changement. Le groupe a aussi convenu que les premiers pas sont les plus difficiles à faire; en effet, ce sont les premiers efforts qui font en sorte qu'il est possible d'examiner d'autres questions de la même manière. Nancy Riche, dans son résumé des discussions, a rappelé aux participants que le gigantesque processus de changement que nous connaissons dans nos milieux de travail constitue autant un problème qu'une possibilité d'amélioration. "Avons-nous vraiment besoin d'une crise avant de tenter de s'attaquer au changement en prenant des mesures qui profiteront aux deux parties?" a-t-elle demandé.

Miller Ayre, l'éditeur du Saint John's Evening Telegram et membre patronal du Conseil d'administration du CCMTP, a souligné que "le processus de réorganisation du milieu de travail n'est tout simplement pas facile à réaliser... nous ferons face à de nombreux problèmes qui ne pourront pas être tous résolus". Il a mis en lumière le fait qu'il est essentiel d'établir

Le séminaire a été inauguré par Nancy Riche, la coprésidente syndicale du CCMTP et la vice-présidente exécutive du Congrès du travail du Canada; Greg Anthony, le secrétaire-trésorier du Newfoundland and Labrador Employers Council; et Fraser March, président de la Newfoundland and Labrador Federation of Labour. Les discussions qui ont suivi ont été, selon Shirley Seward, le Chef de la direction du CCMTP, "vigoureuses et animées et parfois controversées... le fait qu'autant le secteur public que privé étaient représentés à cet atelier de travail a semble influencer les discussions".

Les équipes patronales-syndicales de trois entreprises locales ont fait des présentations sur les situations qu'elles ont vécues. Il s'agit de la Steelcor Industries et des Travaillleurs unis de l'acier, de la Fishery Products International et des Fishermen, Food and Allied Workers; et du St. Clare's Mercy Hospital et de la Newfoundland Association of Public Employees.

Les représentants de la Fishery Products International ont expliqué comment ils ont collaboré à la réalisation d'un certain nombre d'initiatives pour faciliter la transition vers une main-d'œuvre moins nombreuse. Ces changements ont aidé à favoriser l'adoption de certaines des politiques les plus progressistes dans la province (cela représente toute une réalisation puisqu'il s'agit d'un secteur dans lequel il y a eu de nombreuses conflits de travail au cours des années).

Les gens de la Steelcor Industries ont parlé des défis que représente l'apprentissage des technologies et pratiques d'une industrie qui était méconnue par le patronat et les syndicats.

St. Clare's Mercy Hospital a fait part de son expérience en ce qui a trait à la mise sur pied d'un groupe de travail conjoint pour étudier le rôle des infirmières-adjointes-

consultations fructueuses qui permettra d'assurer l'avenir de chacun entre nous." L'évolution du Centre canadien du marché du travail et de la productivité depuis ses premières années, lorsque le patronat et les syndicats ont fait des efforts pour forger de nouveaux rapports, jusqu'à ses réalisations récentes, comme ses recherches sur la restructuration économique, l'adaptation et la transition et la reorganisation du milieu de travail, est exposée dans l'édition spéciale du Rapport annuel commémorant son 10^e anniversaire qui est maintenant disponible.

tions en acceptant l'invitation du CCMTP de rencontrer des chefs de file du monde patronal et syndical. "Il est évident que les questions auxquelles vous vous attaquez représentent des défis essentiels, et concernent tous les secteurs de la politique publique et de la vie des gens", a-t-elle déclaré. "Même s'il existe différentes perspectives sur les questions dont nous avons discuté ici ce soir, le patronat et les syndicats sont tous deux déterminés à rechercher des solutions réalisables. Nous souhaitons à tous les Canadiens un processus de

pour avoir lancé son processus de consultation. Shirley Seward, a remercié le ministre du prochain Budget fédéral. L'examen des programmes sociaux, des projets en matière budgétaire, y compris de ministères des Finances de ses intentions et pour s'informer directement auprès du "Je veux avoir un échange de vues et d'opinions". Les invités ont profité de l'occasion pour prononcer qu'un discours", a-t-il déclaré. M. Martin. "Je ne suis pas venu ici pour ment intéressante après l'allocation de la soirée est devenue tout particulière. d'emplois soient axées sur la productivité." des Canadiens concernant la création cap, il faudra alors que les préoccupations des préoccupations des Canadiens."

cruciaux de la politique publique qui font présentement l'objet de discussions, nous avons invité le ministre des Finances, Paul Martin, à nous rencontrer à l'occasion de cet événement spécial. "Le Centre est une institution très importante," a déclaré M. Martin à l'auditoire, "Il importe de souligner — et je n'aborderai que l'élément productivité de votre nom — que vous avez su au cours des dix dernières années vous attaquer avec succès à des questions et problèmes que nous, au gouvernement, aimerions voir devenir l'un des principaux points de mire des préoccupations des Canadiens."

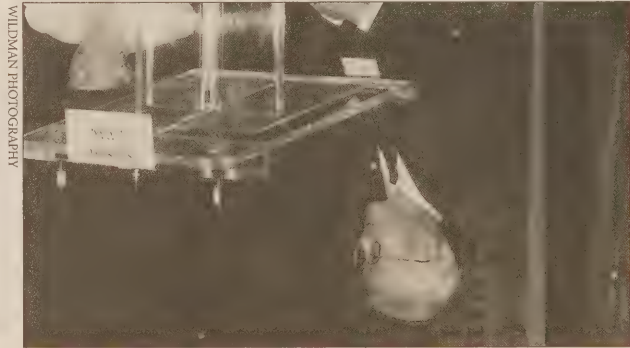
Le CLMPC célèbre son 10^e anniversaire . . .

"Les défis du 21^e siècle se ramènent peut-être à notre capacité d'élargir notre vision de la productivité, c'est-à-dire passer de notre vision traditionnelle de la question à une compréhension plus approfondie qui tiendra compte de diverses dimensions, comme la qualité de vie".

Un rapport sur le SIP VI sera publié avant la fin de l'année. Cependant, il est possible des copies des discours et allocations présentées lors du Sixième international sur la productivité. Si vous désirez recevoir une liste complète de ces documents, veuillez composer le (613)234-0505 ou par télécopieur le (613)234-2482.

"L'ancien président de la société Toshiba, Sugichiro Watan : "Les entreprises japonaises peuvent et doivent établir des alliances nécessaires pour éliminer l'importante dilapidation d'investissements qui accompagne le développement des technologies avancées."

LeRoy Trothman, le secrétaire général de la Barbados Workers Union et Président de l'International Confederation of Free Trade Unions :



Le Sixième Symposium international sur la productivité "Un nouveau paradigme de la productivité"

P lus de deux années de planification, d'organisation et de travail appliqué ont porté fruit en juin 1994 lorsque nous avons été les hôtes du Sixième Symposium international sur la productivité (SIP VI) à Vancouver. De l'avenue des participants, le dernier Symposium aura été celui qui aura remporté le plus de succès.

Le nombre de participants au programme de travail très chargé. Plus de 350 participants provenant de 36 pays ont assisté aux ateliers de discussion et aux sessions plénières, et ont visité sept complexes industriels de la région de Vancouver pour constater de quelle façon des entreprises canadiennes relèvent les défis de la mondialisation des marchés. Il y avait tout près de 70 orateurs et modérateurs.

Le thème du SIP VI était *Les défis du 21^e siècle : Productivité, technologie, équité et le développement durable*. Des la session plénière inaugurale, ce vaste thème a encouragé les participants à cerner les relations qui existent entre ces questions. Le Symposium a mis en lumière combien il est important d'équilibrer les efforts pour accroître la productivité avec les besoins en matière d'équité et de sécurité d'emploi.

Le Président du *Japan Productivity Center for Socio-Economic Development* a ainsi commenté l'approche canadienne adoptée pour le SIP VI : "Nous abordons les questions liées à la productivité d'une nouvelle façon au Canada qui pourrait être appelée la productivité sociale, soit une approche 'holistique' qui est à juste titre canadienne dans l'importance qu'elle accorde au volet humain de l'équation économique", a déclaré Jiminsuke Miyai.

Ce "nouveau paradigme de la productivité" a été bien illustré par Maureen O'Neill, la Présidente de l'Institut Nord-Sud, lors de la session inaugurale. Elle a lié les questions de productivité et de développement aux préoccupations en matière d'équité, et ce, tout particulièrement dans les pays en développement. "Il n'y a aucun pays sur la planète qui améliore sa place à la table de la ligne du développement humain en faisant une distinction fondée sur le sexe; l'appareil fondé sur le sexe commence à la naissance", a déclaré O'Neill.

Un autre élément qui a fait du SIP VI un événement unique en son genre a été la participation active de délégués provenant

Mike Harcourt, le Premier ministre de la Colombie-Britannique, est accueilli par le coprésident patronal du CCMTP, Tim Reid (Président de la Chambre de commerce du Canada) et par Jim McCamby qui est l'un des membres syndicaux de notre Conseil d'administration (Président de la Fédération canadienne du travail).



de pays en développement. Les grands défis du 21^e siècle ne concernent pas uniquement les pays industrialisés, comme l'ont souligné plusieurs orateurs de nations en développement. "Le processus de développement et ses répercussions sur la réorganisation de la structure de production ont entraîné de nombreux déséquilibres dans l'économie", a déclaré Juen Krisnarti de la *Petroleum Authority of Thailand*. "La distribution du revenu prévue par le processus de développement n'a pas produit une amélioration durable de la qualité de vie de la population en général".

Dick Martin, le secrétaire-trésorier du Congrès du travail du Canada, a mis l'accent sur la relation entre la productivité et le progrès social. "Une économie hautement productive permet de faire avancer les intérêts des travailleurs", a-t-il affirmé. "Nous commençons de plus en plus à comprendre que la production est un processus social et pas uniquement technique, et qu'un milieu de travail hautement productif nécessite une forte participation active et réelle des travailleurs... Ce qui détermine l'avenir sont les choix que nous ferons sur le mode de partage des gains en matière de productivité."

Le Président du Conseil canadien des chefs d'entreprises, Thomas d'Aquino, a présenté les six principaux défis qui doivent être relevés collectivement par tous les pays du globe dans les dernières années du 20^e siècle : un nouvel ordre mondial qui respectera les valeurs humaines; la nécessité de s'attaquer au protectionnisme; la nécessité de créer des emplois et de générer de la richesse sur une base globale; la nécessité de partager globalement les avantages de la révolution dans le secteur de l'information et des communications; le développement durable à l'échelle planétaire; et la nécessité de redéfinir le rôle de l'état et de réinventer le concept de gouvernement. Il a conclu en déclarant : "Au cœur même du mouvement international sur la productivité réside un principe cardinal : soit l'engagement à améliorer la condition humaine par le biais du progrès économique et de l'innovation".

Tout au long du Symposium, on a pu sentir que pour être en mesure de trouver les meilleures solutions aux questions qui étaient abordées, il était nécessaire qu'un véritable partenariat soit établi entre tous les intervenants concernés. Comme la coprésidente syndicale du CCMTP,

participation active de délégués provenant



Travailleurs ensemble

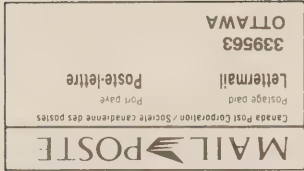
Le CCMTP célèbre son 10^e anniversaire



Le ministre des Finances, Paul Martin (debout); les coprésidents du CCMTP, Nancy Riche (d), Tim Reid (c); et Shirley Seward (g), Chef de la direction.

Le 19 octobre 1994, environ 150 représentants patronaux, syndicaux, gouvernementaux et autres se sont réunis à Ottawa pour commémorer notre dixième anniversaire. Comme nous intéressons grandement au vaste dossier de la restructuration économique ainsi qu'aux réalités et défis du marché du travail, soit deux thèmes

... suite à la p. 3



Extrait provenant du Hansard des débats de la Chambre des communes; le 19 octobre 1994

Monsieur le Président, je tiens à féliciter le Centre canadien du marché du travail et de la productivité qui célèbre aujourd'hui son dixième anniversaire. L'ex-ministre des Finances, l'honorable Marc Lalonde, a joué un rôle clé dans la création de cette tribune unique qui permet aux gens d'affaires et aux dirigeants syndicaux de dialoguer et de tendre vers un consensus. Force nous est de reconnaître que le milieu des affaires et les syndicats ouvriers ont des objectifs distincts et divergents à bien des égards. Toutefois, au cours des dix dernières années, le CCMTP a pu rassembler les principaux regroupements de gens d'affaires et les grandes organisations syndicales, comme le Conseil canadien des chefs d'entreprises, la Chambre de commerce du Canada, le Congrès du travail du Canada, l'Association des manufacturiers canadiens et la Fédération canadienne du travail. Ensemble, ils ont rédigé par consensus d'importants rapports sur les grands défis économiques que doit relever le Canada. Chacun d'entre nous tient à remercier les certains d'entrepreneurs et de chefs syndicaux qui ont collaboré à cette initiative louable et à féliciter, en ce jour, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité.



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

CAI
LA
-WS9

working together

Access to Capital for Canadian Businesses: *CLMPC Task Force releases two technical research papers*

For the past year, CLMPC's Task Force on Access to Capital has been investigating demand and supply side concerns about financing investment in a high value-added Canadian economy. The Task Force has undertaken a series of activities to this end, including background research into the issue; a look at labour-sponsored venture capital funds;

a survey of the financing needs of small and medium-sized businesses, in conjunction with the Canadian Chamber of Commerce; focus groups to gain an appreciation of the needs of small businesses with regards to financing; and consultation with supply-side experts.

Small firms account for a disproportionately high share of employment creation. It is estimated that as many as eighty nine percent of new jobs created annually are in this sector. At the same time, small firms tend to face relatively greater barriers to accessing capital. Consequently, better access to capital by small firms is being viewed as a means of promoting employment creation.

Two Technical Working Papers prepared by CLMPC's Task Force on Access to Capital are now available: *The Role and Performance of Labour Sponsored Investment Funds in Canada: Some Preliminary Findings*; and *Canadian Business Speaks Out on Access to Capital*.

Small firms account for a disproportionately high share of employment creation

The Task Force on Access to Capital plans to issue a Final Report later this year, with conclusions and recommendations on how to develop practical solutions.

They are the first in a series of research pieces which the Task Force will be releasing over the coming months, adding to the body of quantitative and qualitative data available for forward-looking improvements to the financial environment of Canadian business. The Task Force on Access to Capital plans to issue a Final Report later this year, with conclusions and recommendations on how to develop practical solutions to capitalization problems.



Canadian Labour Market and Productivity Centre

66 Slater Street
6th Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

Centre canadien du marché du travail et de la productivité

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1



MAIL POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid Port payé

BIK Nbre

339563

OTTAWA

The Role and Performance of Labour-sponsored Investment Funds in Canada:

Some Preliminary Findings

In 1994, as part of the work of the Task Force on Access to Capital, the CLMPC undertook a technical research project investigating the role and performance of Canadian labour-sponsored investment funds (LSIFs). The research project represents the first in-depth analytical look at LSIFs since their inception in 1983.

The Task Force on Access to Capital plans to issue a Final Report later this year, with conclusions and recommendations on how to develop practical solutions to capitalization problems.

The Task Force has released *Some Preliminary Findings* with the intention of providing much-needed information at a time when labour-sponsored funds are coming under close scrutiny and divergent commentary. The report was made public on April 4, when the Chief Executive Officer, Shirley Seward, and Kirk Falconer, Senior Program Officer and the author of the report, briefed the House of Commons Standing Committee on Finance concerning the CLMPC research project on labour-sponsored investment funds.

The Canadian labour-sponsored investment fund concept is unique in the world. While workers and unions in other advanced industrialized countries have become increasingly interested in

collective capital formation, most models abroad reflect the mobilization of pension savings. The first LSIF in Canada was the Fonds de solidarité in Québec, which was created in 1983 with a mandate for financing small businesses, but with other social and economic objectives as well.

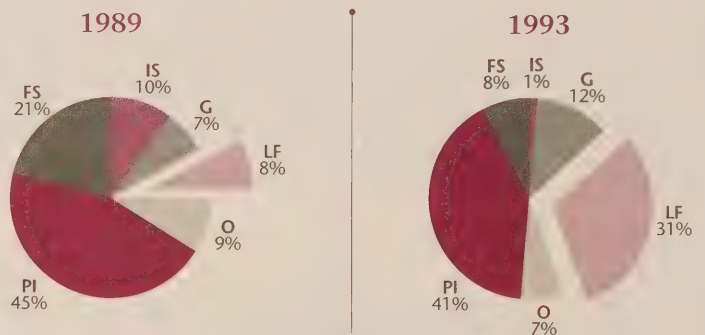
Since 1983, the Fonds de solidarité model has been emulated and adapted to other Canadian jurisdictions, both provincial and national. Significantly, this has always occurred with the strong advocacy of public policy. In fact, enabling legislation, tax credits and other incentives have been implemented and promoted by

Canadian governments of all political stripes.

These funds now make up close to one third of aggregate resources under management in the Canadian venture capital market. Their formidable market position is expected to increase in 1994-1995, according to CLMPC's research.

As of January 1995, there were seventeen labour-sponsored investment funds either fully operational, in an early stage of development, or in a start-up phase. Only two provinces — Alberta and Newfoundland — have not introduced legal frameworks to create and direct one or more of these funds.

TOTAL VENTURE CAPITAL by Investor Type, 1989 and 1993



Source: Macdonald & Associates, 1994/CLMPC

The funds are growing exponentially. At the end of 1994, over 281,000 individual Canadians owned shares in six labour-sponsored funds. The net asset size of these funds, in aggregate, was 1.3 billion dollars.

By the end of the first quarter of 1995, following sales associated with the RRSP season, over 362,000 Canadians owned shares in 14 funds, with a net asset size, in aggregate, that had risen to about 1.9 billion dollars.

Of the 362,000 Canadians owning shares in labour-sponsored funds, the CLMPC estimates that about 53% belong to a union.

Perhaps the most broadly publicized characteristic of these funds is the fact that they benefit from generous tax credits and other incentives associated with share purchases and transfers to RRSPs. In return, the Labour-sponsored investment funds are expected to respond to specific public policy objectives, such as job creation, regional economic development, consumer protection, or sustainable development. To ensure this responsiveness and accountability, Canadian governments have crafted detailed standards, milestones and restrictions about investment and related matters in legislative frameworks.

Labour-sponsored funds are taking new steps to accommodate enterprises and entrepreneurs with special financing challenges, including seedings and small-dollar projects, micro-firms and fledgling technology companies. Moreover, without the emergence of these funds, there would have been very little venture capital availability in some regions of the country. The funds are credited with resurrecting markets on the Prairies and in the Maritimes. In fact, one fund, Working Ventures, is currently responsible for nearly one hundred percent of venture capital and investment in Atlantic Canada.

Some Preliminary Findings provides an excellent overview of the Canadian labour-sponsored investment fund as an important, although relatively new, financial investment instrument. This interim report offers a flavour of the overall research findings which will be detailed in a comprehensive final report later this year.

Canadian Business Speaks Out on Access to Capital

A Survey of Smaller Businesses conducted by the CLMPC in conjunction with the Canadian Chamber of Commerce

With the purpose of developing a current and detailed snapshot of the financing needs, challenges and perceptions of Canadian entrepreneurs, CLMPC undertook a survey of owners and managers of small and medium sized businesses from across Canada. The survey, which was undertaken in conjunction with the Canadian Chamber of Commerce, is now available as a technical research paper prepared for the Task Force on Access to Capital.

The CLMPC/CCC survey set out to measure frequency of use of a range of financing options, including banks, equity financing, and loans from friends and relatives. The survey measures as well the financing options and challenges faced by companies that might encounter roadblocks in seeking financing, such as micro-enterprises, high-tech firms, or firms in remote or disadvantaged regions.

Over one quarter of all respondents reported that their access to capital is inadequate for at least one of the following uses: working capital; capital

for buildings, machinery and equipment; or R & D. An additional 29.5 percent felt that their access to capital was "somewhat adequate".

Access to capital is particularly an issue in the case of R & D. Among those companies involved in R & D, 34.9 percent reported inadequate access to capital — a much higher percentage than was the case for other uses of capital.

The most common source of capital, particularly among small firms, is personal funds and loans from banks and other lending institutions. More than 80 percent of companies use personal or internal funds and debt financing, but less than 10 percent use outside equity. The incidence of equity capital is particularly low among small firms.

The CLMPC/CCC survey points out, "What needs to be recognized is that, although equity capital is less widely used than debt financing, as it concerns employment growth and prosperity it is critical. Access to outside equity can be critical at particular points in the growth cycle of many firms, e.g., start-up, expansion, and major restructuring.

Based on the results of the survey, access to capital problems are relatively more serious among small firms, start-up firms, and firms in the high-tech sector. Firms combining all these three characteristics face the most serious access to capital difficulties, particularly equity capital."

Recently Released

Final Report Sixth International Productivity Symposium: Challenges for the 21st Century

MAY 1994

An overview of the different perspectives offered on the main Symposium themes of productivity, technology, equity and sustainable development; and texts of all keynote speeches. Also, a list of available papers and presentations given by speakers from around the world.

Moncton Workshop on Workplace Change: A Large Crowd and Lively Discussions

The Maritimes workshop on workplace change, held in Moncton, New Brunswick on April 6-7, drew a capacity attendance of nearly 160 labour, business, government and other participants. The participants listened with great interest to the presentations by three union-management teams from Nova Scotia (Lafarge Canada Inc. and the International Brotherhood of Boilermakers Local 454), Prince Edward Island (Prince County Hospital and several unions including CUPE, Operating Engineers, and PEI Nurses Union), and New Brunswick (New Brunswick Telephone Co. Ltd. and Communications, Energy and Paperworkers Union Local 506).

The third in a series of five regional workshops organized under the aegis of CLMPC's Task Force on Workplace Change, the animated discussions that followed the presentations were a good indication both of the high level of interest in this new approach to dealing with workplace-level issues; and of the need for more workshops of this nature.

As one participant stated, "We should be holding seminars like this every week, not once a year, to get more companies and unions involved in less adversarial, joint approaches to change".

As in the earlier workshops, several common themes emerged throughout the round table sessions. These included the fact that a crisis is often required



Photo Features/ Daniel St Louis

before union and management see the need to work together; that vision and leadership are critical to the process; that it takes time and commitment for the new approach to take root and gain a workable level of acceptance amongst workers and management alike; and that mutual trust and respect is perhaps the most important single ingredient to success.

The next workshop will take place in Saskatoon, Saskatchewan, on June 15-16. As with the other workshops, registration is expected to fill up quickly. For further information about this upcoming workshop, contact CLMPC at (613) 234-0505 or fax (613) 234-2482 to request a copy of the registration brochure.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national bipartite organization working to build business-labour consensus and joint approaches to major social and economic issues. Through the CLMPC, the two parties develop policy recommendations to government aimed at improving the labour market and overall economic performance of Canada. The CLMPC also seeks to influence the policies and practices of business and labour.

For further information or to obtain a copy of any CLMPC publication or report contact Darlene Powell, Director of Communications at:

CLMPC, 6-66 Slater Street,
Ottawa ON K1P 5H1
Telephone (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482.

CLMPC encourages reproduction of its reports.

ISSN No. 0832-7939

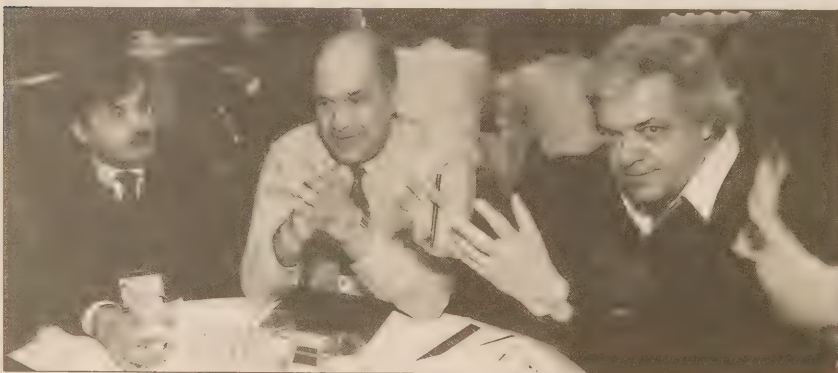


Photo Features/ Daniel St Louis

L'atelier de Moncton sur la réorganisation du milieu de travail : De nombreux participants et des discussions animées



L'atelier des Maritimes sur la réorganisation du milieu de travail qui s'est tenu à Moncton (Nouveau-Brunswick) les 6 et 7 avril a attiré tout près de 160 représentants du patronat, des syndicats, des gouvernements et autres. Ils ont écouté avec beaucoup d'intérêt les présentations faites par trois équipes patronales-syndicales en provenance de la Nouvelle-Ecosse (la société Lafarge Canada Inc. et la Fraternité internationale des chaudronniers (Local 454), de l'île du Prince-Édouard (le Prince County Hospital et plusieurs syndicats, dont le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), l'Union internationale des opérateurs-ingénieurs, et le PEI Nurses Union), et du Nouveau-Brunswick (la New Brunswick Telephone Co. Ltd. et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Local 506). Il s'agissait du troisième événement du Groupe de travail du CCMTP sur la réorganisation du milieu de travail. Les discussions animées qui ont suivi les présentations nous ont donné une bonne idée du grand intérêt que suscite l'adoption de cette nouvelle approche pour faire face aux problèmes et défis de la réorganisation du milieu de travail. Les intervenants ont aussi réalisé combien il est nécessaire de tenir d'autres ateliers du genre.



Photo Features/Daniel St Louis

Comme l'un des participants a déclaré : "Nous devrions tenir des séminaires comme celui-là chaque semaine, pas uniquement une fois par année. Nous pourrions ainsi nous assurer que les entreprises et les syndicats adoptent des approches face au changement qui seraient moins axées sur la confrontation mais plutôt fondées sur la collaboration." Comme dans les premiers ateliers, plusieurs thèmes communs ont été entendus tout au long des sessions de discussions. Ce sont : une crise semble toujours nécessaire avant que le syndicat et la direction réalisent qu'il leur est nécessaire de collaborer; un plan d'action et le leadership sont des aspects cruciaux du processus; il faut consacrer du temps et des efforts pour que la nouvelle approche puisse s'implanter et soit acceptée par les travailleurs et les cadres; et le respect et la confiance mutuels constituent les plus importants éléments pour connaître le succès. Le prochain atelier se tiendra à Saskatoon les 15 et 16 juin. Comme dans le cas des autres ateliers, les inscriptions se feront rapidement. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de cet atelier, veuillez communiquer avec le CCMTP au (613) 234-2482 afin d'obtenir une copie de la formule d'inscription.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme national bipartite indépendant qui cherche à dégager, entre les milieux d'affaires et les syndicats, des consensus et des démarches communes face à de grands problèmes sociaux et économiques. Par l'entremise du CCMTP, les deux parties fournissent des recommandations sur les politiques qui visent à améliorer le marché du travail et à hausser le rendement global de l'économie du Canada. Le Centre cherche aussi à influencer les politiques et les pratiques des milieux d'affaires et des syndicats. Pour obtenir plus de renseignements ou un exemplaire de toute publication ou un rapport du CCMTP, communiquer avec Darlene Powell, directrice des Communications du CCMTP 6-66, rue Slater Ottawa (Ontario) K1P 5H1. Téléphone (613) 234-0505 Télécopieur (613) 234-2482 Le CCMTP encourage la reproduction de ses rapports.



ISSN 0832-7939

14 fonds d'investissement syndicaux. La taille nette totale de ces fonds était alors de 1,9 milliard de dollars. Des 362 000 Canadiens détenant des actions dans ces fonds d'investissement, le CCMTP estime qu'environ 53 p. 100 étaient membres d'un syndicat. Il est bien connu que ces fonds bénéficient de généreux crédits d'impôt et d'autres mesures incitatives liées à l'achat et aux transferts d'actions dans des REER. En retour, les fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical doivent poursuivre certains objectifs particuliers de la politique publique, comme la création d'emplois, le développement économique régional, la protection des consommateurs et le développement durable. Pour veiller à ce que les fonds d'investissement syndicaux demeurent sensibles aux préoccupations de la politique publique et y répondent, les gouvernements au Canada ont inscrit dans les lois constitutives des normes détaillées, des paramètres et des restrictions spécifiques au sujet des investissements et des questions et dimensions connexes.

Les fonds d'investissement syndicaux prennent de nouvelles mesures pour répondre aux besoins des entrepreneurs et entrepreneurs ayant des problèmes de financement particuliers, comme des projets peu coûteux de lancement de compagnies et de micro-entreprises et des initiatives pour aider les jeunes de pointe. De plus, sans ces fonds, il y aurait eu très peu de capitaux de risque dans certaines régions du pays. Ils ont permis de faire remonter les marchés de capitaux des Prairies et des Maritimes. En fait, un fonds, le Fonds de relance canadien, est responsable de tout près de 100 p. 100 des investissements institutionnels de capitaux de risque dans le Canada atlantique.

Le document intitulé *Les conclusions préliminaires* constitue une excellente vue d'ensemble du modèle canadien de mouvement syndical et nous permet de comprendre pourquoi il s'agit d'un véhicule financier important quoique relativement nouveau. Ce rapport préliminaire présente un aperçu de l'orientation des conclusions et résultats du projet de recherche qui figureront dans un rapport exhaustif qui sera publié plus tard cette année.

Plus du quart de tous les répondants ont indiqué que leur accès aux capitaux est insuffisant pour au moins l'un des aspects suivants : le fonds de roulement, les capitaux pour les bâtiments, les machines et le matériel ou la R&D. En outre, un autre 29,5 p. 100 des participants ont affirmé que leur accès aux capitaux est assez approprié.

L'accès aux capitaux est une question tout particulièrement importante sur le plan des investissements au titre de la R&D. Même si la plupart des compagnies n'ouvrent pas dans le secteur de la R&D, 34,9 p. 100 ont indiqué

des avantages.

Plus du quart de tous les répondants ont indiqué que leur accès aux capitaux est insuffisant pour au moins l'un des aspects suivants : le fonds de roulement, les machines et le matériel ou la R&D. En outre, un autre 29,5 p. 100 des participants ont affirmé que leur accès aux capitaux est assez approprié.

L'accès aux capitaux est une question tout particulièrement importante sur le plan des investissements au titre de la R&D. Même si la plupart des compagnies n'ouvrent pas dans le secteur de la R&D, 34,9 p. 100 ont indiqué

des avantages.

Plus du quart de tous les répondants ont indiqué que leur accès aux capitaux est insuffisant pour au moins l'un des aspects suivants : le fonds de roulement, les machines et le matériel ou la R&D. En outre, un autre 29,5 p. 100 des participants ont affirmé que leur accès aux capitaux est assez approprié.

L'accès aux capitaux est une question tout particulièrement importante sur le plan des investissements au titre de la R&D. Même si la plupart des compagnies n'ouvrent pas dans le secteur de la R&D, 34,9 p. 100 ont indiqué

des avantages.

Plus du quart de tous les répondants ont indiqué que leur accès aux capitaux est insuffisant pour au moins l'un des aspects suivants : le fonds de roulement, les machines et le matériel ou la R&D. En outre, un autre 29,5 p. 100 des participants ont affirmé que leur accès aux capitaux est assez approprié.

L'accès aux capitaux est une question tout particulièrement importante sur le plan des investissements au titre de la R&D. Même si la plupart des compagnies n'ouvrent pas dans le secteur de la R&D, 34,9 p. 100 ont indiqué

des avantages.

Plus du quart de tous les répondants ont indiqué que leur accès aux capitaux est insuffisant pour au moins l'un des aspects suivants : le fonds de roulement, les machines et le matériel ou la R&D. En outre, un autre 29,5 p. 100 des participants ont affirmé que leur accès aux capitaux est assez approprié.

L'accès aux capitaux est une question tout particulièrement importante sur le plan des investissements au titre de la R&D. Même si la plupart des compagnies n'ouvrent pas dans le secteur de la R&D, 34,9 p. 100 ont indiqué

Un aperçu des différentes perspectives présentées sur les principaux thèmes du symposium, l'équité et le développement durable; et le texte de toutes les allocutions prononcées. Vous y trouverez aussi une liste des documents publiés et des présentations faites par les orateurs internationaux.

Rapport final
6^e Symposium international sur la productivité : Défis pour le XXI^e siècle
MAY 1994

Document publié récemment

un accès insuffisant aux capitaux pour la R&D — soit un pourcentage beaucoup plus élevé que pour les autres utilisations des capitaux.

Les fonds personnels et les prêts obtenus auprès des banques et des autres institutions de prêts constituent la source de capital la plus fréquente, tout particulièrement chez les petites entreprises. Plus de 80 p. 100 des compagnies utilisent des fonds personnels ou internes et le financement par emprunt, mais moins de 10 p. 100 se tournent vers des capitaux propres externes. La fréquence des capitaux propres est tout particulièrement faible chez les petites entreprises.

Il convient de reconnaître que, même si les capitaux propres sont moins couramment utilisés que le financement par emprunt, leur importance sur le plan de la croissance de l'emploi et de la prospérité demeure fondamentale. L'accès aux capitaux externes est une question cruciale à l'égard de la prospérité de la technologie de pointe. Les entreprises qui ont toutes ces caractéristiques sont celles qui ont le plus de difficultés à obtenir des capitaux, tout particulièrement des capitaux propres.

Le rôle et le rendement des fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical au Canada :

Conclusions préliminaires

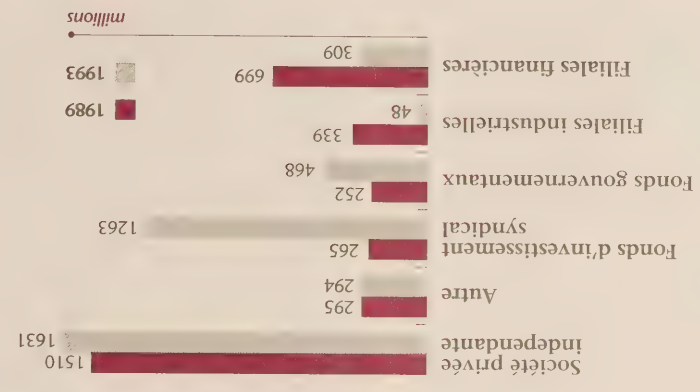
En 1994, dans le cadre des travaux du Groupe de travail sur l'accès aux capitaux, le CCMTP a entrepris un projet de recherche de nature technique sur le rôle et le rendement des fonds canadiens d'investissement parrainés par le mouvement syndical. Ce projet constitue la première analyse en profondeur de ces fonds d'investissement depuis leur création en 1983.

Le Groupe de travail a publié *Les conclusions préliminaires* dans le but de fournir de l'information utile et pertinente à un moment où les fonds d'investissement syndicaux font l'objet d'un examen minutieux et suscitent des commentaires divergents. Le rapport a été rendu public le 4 avril dernier lorsque la Chef de la direction du CCMTP, Shirley Seward, et Kirk Falconer, Agent de recherche principal, ont comparu devant les membres du Comité permanent des finances de la Chambre des communes qui s'intéresse aux travaux du CCMTP sur ces fonds d'investissement.

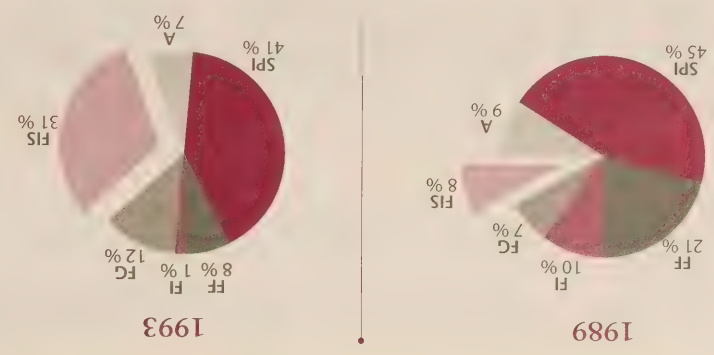
Le concept canadien des fonds d'investissement parrainés par les syndicats d'autres pays industrialisés avançait s'intéressait de plus en plus à la formation de collective de capitaux, la plupart des fonds de ce type à l'étranger reflètent plus la mobilisation de l'épargne-retraite. Le premier fonds d'investissement syndical au Canada a été le Fonds de solidarité au Québec qui a été créé en 1983 et dont le mandat est d'aider au financement des petites entreprises. Les Fonds de solidarité pour suit aussi d'autres objectifs sociaux et économiques.

Depuis 1983, le modèle de ce fonds d'investissement a été imité et adapté par d'autres provinces et par le gouvernement fédéral. Il convient de souligner

SOMME TOTALE DES CAPITAUX DE RISQUE selon le type d'investisseur, 1989 et 1993



Sources: Macdonald & Associates, 1994/CCMTP



que la création de ces véhicules financiers s'accompagne toujours du solide appui de la politique publique. En fait, les gouvernements au Canada de toute allégeance politique ont adopté des lois constitutives, et accordé des crédits d'impôt et d'autres mesures incitatives. Ces fonds d'investissement syndicaux détiennent tout près du tiers des ressources totales du marché des capitaux de risque au Canada. La recherche du CCMTP a révélé que cette puissance financière se renforcera certainement en 1995.

En janvier 1995, il y avait 17 fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical qui étaient soit totalement ou partiellement établis, en phase initiale de développement ou en phase de démarrage. Seules deux provinces, soit l'Alberta et Terre-Neuve, n'ont pas mis encore en place de cadre légal permettant de créer un tel fonds d'investissement.

Ces véhicules financiers connaissent une croissance exponentielle. À la fin de 1994, plus de 281 000 Canadiens et Canadiennes détenaient des actions dans 6 fonds d'investissement syndicaux. La valeur nette totale des éléments d'actif s'élevait à 1,3 milliards de dollars. Vers la fin du premier trimestre de 1995, suite aux cotisations dans les régimes enregistrés d'épargne-retraite (RRER), plus de 362 000 Canadiens étaient détenteurs d'actions dans

Travailleurs ensemble

Bulletin du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

1995 Numéro un



Les entreprises canadiennes et l'accès aux capitaux

Le Groupe de travail du CCMTP publie deux rapports de recherche

Le Groupe de travail du CCMTP

sur l'accès aux capitaux a publié deux documents de travail de nature technique : *Le rôle et le rendement des fonds d'investissement par le mouvement syndical au Canada : Conclusions préliminaires; et Les entreprises canadiennes se prononcent sur l'accès aux capitaux.*

Ce sont les deux premiers volets d'une série de rapports de recherche que le Groupe de travail publiera au cours des prochains mois. Ils viendront compléter les données quantitatives et qualitatives disponibles sur le sujet qui devraient nous permettre d'améliorer dans les

années à venir l'environnement financier des entreprises canadiennes. Le Groupe de travail sur l'accès aux capitaux prévoit rendre public un rapport final plus tard cette année qui comportera des conclusions et recommandations sur la façon d'élaborer des solutions pratiques aux problèmes de capitalisation.

Le Groupe de travail sur l'accès aux capitaux prévoit rendre public un rapport final plus tard cette année qui comportera des conclusions et recommandations sur la façon d'élaborer des solutions pratiques aux problèmes de capitalisation.

été déterminé que 89 p. 100 des nouveaux emplois créés annuellement sont le fait des petites entreprises. De plus, elles font face en général à des obstacles relativement plus grands au niveau de l'accès aux capitaux. En conséquence, l'accès aux capitaux pourrait constituer une façon de favoriser la création d'emplois.

Au cours de la dernière année, le Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux a mené une enquête sur les préoccupations de la demande et de l'offre de capitaux dans une économie canadienne à haute valeur ajoutée. Le Groupe de travail a entrepris à cette fin une série d'activités : des recherches fondamentales sur la question; un examen des fonds d'investissement paratrainés par le mouvement syndical; une enquête menée en collaboration avec la Chambre de Commerce du Canada sur les besoins en matière de financement des petites et moyennes entreprises; l'établissement de groupes de consultation (*focus groups*) pour mieux comprendre les besoins des petites entreprises en ce qui a trait au financement; et des consultations avec des experts du domaine de l'économie de l'offre.

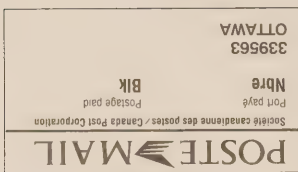
Les petites entreprises sont responsables d'une part disproportionnée importante de nouveaux emplois créés. Il a



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
66 Slater Street
6^e Floor
Ottawa, Canada
K1P 5H1

66 rue Slater
6^e étage
Ottawa, Canada
K1P 5H1





Working *together*

A RENEWED COMMITMENT: *CLMPC Board announces major restructuring initiative*

OUR NEW ADDRESS

Effective August 1, 1995, please address all correspondence to our new address:

Canadian Labour Market and
Productivity Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON
K1P 6L5

Our telephone and Fax numbers
are unchanged:

Telephone – (613) 234-0505
Fax – (613) 234-2482

The labour and business members of the CLMPC Board of Directors have announced their ongoing commitment to the vision of an independent national forum dedicated to developing a shared understanding of the issues facing the Canadian economy. A major restructuring initiative is underway at the Canadian Labour Market and Productivity Centre. The goal is to ensure the long term viability of this important business-labour organization.

The CLMPC was established in 1984, at the joint request of business and labour, to promote dialogue between the two constituencies on key issues affecting the labour market and the national economy. For more than ten years, the organization has served as a pivotal meeting place where complex issues are debated in a non-adversarial climate. The CLMPC has earned a

reputation for promoting practical joint approaches to issues at the workplace, sectoral and national levels.

The decision to restructure the organization was predicated by the growing concern that, without a resurgence of core funding, the CLMPC would be forced to close its doors within two years. While governments at the provincial as well as federal levels continue to fund individual CLMPC projects and initiatives, serious budgetary constraints meant that the federal government was unable to re-establish an annual funding arrangement for the Centre.

Labour and business place a high value on the continued existence of this unique bipartite organization. We believe that business-labour relations are enhanced through continuous dialogue and informed discussion. We believe that enhanced relations between our



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Bik

Nbre

339563
OTTAWA



communities make an important contribution to the overall improvement of the labour market, and to the economic environment in which we operate.

We are convinced that mutual efforts to deal with issues at the workplace level can prove successful in finding pragmatic solutions acceptable to management and labour alike.

We also hold that government decision-making can benefit from the added value of joint input from labour and business, input that is based on better understanding of and respect for each other's needs, perspectives and priorities.

Given our determination to continue to build joint approaches to a range of critical issues, we have chosen to accomplish a major reduction in the size of the operation of the CLMPC, on the one hand; and to launch a more aggressive marketing of CLMPC services and products, on the other.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre will remain a forward-looking, dynamic forum where business and labour meet with the express purpose of finding common ground and building better relations.

The Centre will provide direct services to the two constituencies through workplace and sectoral-level projects; and to government on the broader public policy plane.

We are confident that in taking these steps we are ensuring the presence of an organization that has played, and will continue to play, a vital role in the forging of better relations between labour and business in Canada.

Partnership With TVOntario (TVO) in the Works:

An exciting collaboration on Workplace Change video

We are working on a partnership agreement with TVO's Distance Learning Division to produce a set of practical, user-friendly learning tools designed to help union and management people at the firm level take a collaborative approach to workplace change.

The focus of the package, and the highlight of the TVO partnership, will be production of a broadcast-quality video highlighting the themes and lessons garnered through our regional workshops and other research on workplace change.

TVO enjoys a world class reputation for production of quality training and educational material aimed at adult learners. The network has a flexible mandate to partner with private and public sector organizations to produce accessible, leading-edge training material.

In the partnership arrangement, the CLMPC will be responsible for the intellectual and substantive content of the material, based on our empirical knowledge, research, case studies and workshops on workplace change. For its part, TVO provides education and television/video production expertise and full marketing support to ensure a national and even international marketing and distribution of the final product.

While finalization of any video production agreement hinges upon CLMPC successfully raising its full share of the costs from third party sources, we are confident that government, labour and business sponsors will appreciate the value of the co-production. In fact, as a result of the ongoing discussions with TVO, we have already received commitment of more than 50% of the production budget from different sources.

We are finalizing concept development and resource requirements with the network this summer, and hope to be in a position to commence production following the last workshop in the fall.

Stay tuned!

Update: Workplace Change Workshops Head West

The Saskatchewan workshop on workplace change, originally scheduled for June, was postponed due to the timing of the provincial election in that province.

We are pleased to announce that the workshop will take place in Saskatoon, Saskatchewan on Wednesday November 29 through Thursday November 30, at the Delta Bessborough Hotel. Union-management teams from several Saskatchewan workplaces will present their experiences with workplace change to what we expect will be another capacity-level group of business, labour, academic and government participants.

The workshop is supported by the Saskatchewan Federation of Labour, the Saskatchewan Division of the Canadian Manufacturers' Association, and the Saskatchewan Chamber of Commerce. Financial assistance has been provided by the Saskatchewan Departments of Labour and Economic Development, and from the federal department of Human Resources Development Canada through the Labour-Management Partnerships Program.

Thanks to a commitment from the Government of British Columbia for financial support, we are now actively planning a workshop in Vancouver in the fall. Details concerning date and location will be announced in September.

Le CCMTP et TVOntario (TVO)

envisagent une collaboration

Nous négocions présentement une entente de partenariat avec TVO (la Division de la formation à distance) dans le but de produire un ensemble d'outils pratiques et conviviaux conçus pour aider le patronat et les syndicats dans les entreprises à adopter des approches axées sur la collaboration à l'égard de la réorganisation du milieu de travail.

L'élément essentiel de cette réorganisation du milieu de travail, initiatrice, et le fait saillant de la participation de TVO, sera la production d'un vidéo mettant en évidence les grands thèmes et les leçons qui se sont dégagés de nos ateliers régionaux sur la réorganisation du milieu de travail, et de nos recherches sur la question.

TVO a acquis une solide réputation mondiale concernant la production de matériel de formation et éducatif de haute qualité à l'intention d'une clientèle adulte. Cette société publique a un mandat souple l'autorisant à s'associer à des organismes des secteurs public et privé pour produire du matériel de formation de pointe et accessible.

Il est prévu dans l'entente de partenariat que le CCMTP sera responsable du contenu intellectuel et du fonds du matériel produit. Il sera fondé sur nos connaissances empiriques, nos recherches et études de cas ainsi que nos ateliers sur la réorganisation du milieu de travail. Pour sa part, TVO fournira son expertise concernant la production de vidéo éducatif et assurera la commercialisation ainsi que la diffusion nationale et même internationale du produit final.

Il ne reste plus au CCMTP qu'à trouver les fonds nécessaires pour finaliser les négociations avec TVO. Nous sommes confiants que les gouvernements, les syndicats et le patronat réaliseront la valeur et la pertinence de cette coproduction. En fait, grâce aux discussions en cours avec TVO, nous avons déjà obtenu auprès de différentes sources des promesses de participation financière qui couvrent plus de 50% des coûts de production.

syndicats et au patronat que cet organisme bipartite poursuivra son action. Le maintien d'une tribune favorisant des échanges rigoureux et des discussions éclairées permet de renforcer les relations patronales-syndicales. Nous sommes aussi d'avis que de meilleurs rapports entre ces deux communautés contribuent à améliorer le marché de l'emploi dans son ensemble ainsi que l'environnement économique dans lequel nous travaillons.

Nous sommes convaincus que les efforts mutuels qui sont faits pour s'attaquer concrètement aux réalités problématiques du milieu de travail peuvent permettre de trouver des solutions pratiques qui sont acceptables autant au patronat qu'aux syndicats. Nous croyons également que l'apport de ces deux communautés peut renforcer le processus décisionnel de nos gouvernements, apport qui est fondé sur une meilleure compréhension mutuelle et un respect attentif de leurs perspectives, priorités et besoins.

Nous avons, d'une part, décidé de procéder à une réduction importante de la taille de l'appareil opérationnel du CCMTP, et d'autre part, de lancer une stratégie de commercialisation plus vigoureuse de nos services et produits. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité demeurera une tribune dynamique où le patronat et les syndicats se rencontreront avec l'intention de trouver des terrains d'entente.

Le Centre offrira directement ses services aux deux communautés au moyen de projets en milieu de travail et au niveau sectoriel; et aux gouvernements en apportant sa collaboration et ses avis en matière de politique publique.

Nous sommes confiants qu'en prenant ces mesures, nous veillerons au maintien d'un organisme qui continuera de jouer un rôle vital dans l'établissement de meilleures relations entre le patronat et les syndicats au Canada.

Rapport d'étape: L'atelier sur la réorganisation du milieu de travail se rend dans l'ouest canadien

Nous terminerons au cours de l'été le développement du concept et l'identification des besoins avec le réseau de télévision, et espérons être en mesure de commencer la production après le dernier atelier cette automne.

A bientôt, même heure, même canal!

L'atelier sur la réorganisation du milieu de travail qui devait avoir lieu initialement en Saskatchewan au mois de juin dernier, a été remis en raison de la tenue des élections dans cette province. Nous sommes enchantés d'annoncer que cet atelier se tiendra à Saskatoon (Saskatchewan) les 29 et 30 novembre 1995 à l'hôtel Delta Bessborough. Des équipes patronales-syndicales de divers milieux de travail de la province feront part de leurs expériences en ce domaine. Nous nous attendons encore une fois à une participation nombreuse de la part d'intervenants patronaux, syndicaux, universitaires et gouvernementaux.

L'atelier est appuyé par la Fédération du travail de la Saskatchewan, la Division de la Saskatchewan de l'Association des manufacturiers canadiens et la Chambre de commerce de la Saskatchewan. Les ministères du Travail et du Développement économique de cette province ainsi que le ministère fédéral du Développement des ressources humaines, par le biais du Programme de partenariat patronal-syndical, contribuent aussi financièrement à la réalisation de cette activité.

Grâce à l'appui financier du gouvernement de la Colombie-Britannique, nous prévoyons maintenant tenir un atelier à Vancouver cet automne. Nous annoncerons en septembre la date et l'emplacement exacts de l'atelier.

Travillons ensemble

LE RENOUVELLEMENT DE NOTRE

MISSION ET DE NOTRE ENGAGEMENT :

Le Conseil d'administration du CCMTP annonce une importante restructuration

rencontre et de convergence où des questions complexes sont débattues dans un climat non empreint d'antagonisme. Le CCMTP a acquis au cours des années une solide réputation, soit celle d'un intervenant qui encourage la recherche et l'adoption de solutions pratiques et conjointes à l'égard de défis et problèmes tant au niveau national que sectoriel et dans le milieu de travail.

La décision de restructurer l'organisme est attribuable à une préoccupation pressante. En effet, sans un renforcement de ses assises financières, le CCMTP aurait été forcé de fermer ses portes d'ici deux ans.

Même si les gouvernements provinciaux et fédéral continuent de financer des initiatives et projets particuliers du CCMTP, les graves contraintes budgétaires qui grèvent le gouvernement fédéral l'empêchaient de renouveler l'entente de financement annuelle du Centre.

Il importe grandement aux

Les membres patronaux et syndicaux du Conseil d'administration du CCMTP ont annoncé que l'organisme constitue et continuera d'être une tribune nationale indépendante dont la mission consiste à dégager des consensus sur les principaux défis et problèmes auxquels fait face l'économie canadienne. Une restructuration majeure est présentement en voie de réalisation au Centre canadien du marché du travail et de la productivité. Elle a pour but d'assurer la viabilité à long terme de cet important organisme patronal-syndical.

Le CCMTP a été établi en 1984 à la demande exprime du patronat et des syndicats qui souhaitaient la création d'un organisme qui aurait pour mandat de promouvoir des échanges et rapports entre leurs deux communautés sur des questions cruciales ayant une incidence sur le marché de l'emploi et l'économie du pays. Depuis plus de 10 ans, l'organisme représente un lieu de

NOTRE NOUVELLE ADRESSE

À partir du 1^{er} août 1995, notre nouvelle adresse sera:

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité
55, rue Metcalfe, suite 1500
Ottawa, ON
K1P 6L5

Nos numéros de téléphone et de télécopieur demeurent inchangés:

Téléphone – (613) 234-0505
Télécopieur – (613) 234-2482

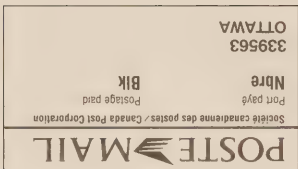


Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



CAI
LA
-WST

working together

CLMPC BOARD DETERMINES NEW STRATEGIC DIRECTIONS

The Board of Directors and staff of CLMPC have embarked on an important new phase in the organization's eleven-year history. We are actively engaged in enhancing our role as an ongoing forum providing services to business and labour, and to various levels of government.

Labour and business support: CLMPC's comparative advantage

The organization's strongest asset is its firm base of support and strong links with the labour and business communities. The CLMPC is expanding its constituency base by undertaking work that is of clear priority to business and labour. This includes identifying and addressing issues that could create disharmony or misunderstanding between the two constituencies, as well as issues where the perspectives of both parties will

add value to achieving the strategic goals of the organization, to the policy environment, or to the overall improvement of understanding between business and labour.

Forums to stimulate dialogue

The CLMPC values its historical role as a pivotal meeting place where labour and business discuss complex issues in a co-operative climate. The concept of the "forum" has an increased importance in current and planned activities. Every opportunity will be taken to stimulate dialogue through different types of forums, beginning with the Board of Directors itself, which constitutes the single most important forum for ongoing labour-business discussion. In addition, Task Forces, public conferences and workshops and seminars represent venues where business, labour and other sectors

participate in frank discussion about important issues.

Strategic alliances

The CLMPC is developing strategic alliances and partnerships to benefit from the experience and research work of others, while preserving the independence of the Centre. Background policy analysis will continue to provide balanced intellectual support to CLMPC Task Force projects and to external clients.

CLMPC Consultancy Services

CLMPC consultancy services offer government and other clients the opportunity to contract with an independent national labour-business organization that has an unparalleled network of leaders and experts in areas ranging from economics to labour-management relations,



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Bik

Port payé

Nbre

339563
OTTAWA



adjustment and transition to workplace change. Through contracted services, the CLMPC expects to generate revenues to help ensure the long term continuation of this important organization.

EQUITY FINANCING AN IMPORTANT OPTION FOR SMALLER BUSINESSES

Generating Growth: Improving Access to Capital by Small and Medium-Sized Enterprises. Final Report of the CLMPC Task Force on Access to Capital

On December 12, the report of CLMPC's Task Force on Access to Capital was presented to the House of Commons Standing Committee on Industry. While considerable public attention — including earlier examination by the Standing Committee — has been devoted to capital availability to small business, most of this attention has addressed problems related to debt financing. Our Task Force chose to concentrate on equity capital and small businesses, believing that a preoccupation with borrower-lender concerns may have overshadowed the vitally important role equity financing can and should play in industry.

In looking at equity financing, the Task Force included an examination of labour-sponsored investment funds. The funds represent a significant development in the role of workers and unions in the economy and are now major players in the current capital market.

A central message of the report is that equity capital should be given heightened emphasis in Canadian investment and financing. Both debt and equity financing are essential to the long term financial health of a

business. The optimum balance of debt and equity is always a crucial decision. However, the small or medium-sized business that does not access external equity may, in some circumstances, be placing constraints on its ability to leverage debt. This may adversely affect not only the bottom line, but also the enterprise's ability to respond flexibly and strategically to swiftly-moving market conditions.

The Task Force affirms that equity capital is generally "patient and knowledgeable", offering smaller businesses the opportunity to expand and develop at a reasonable pace over time while bringing resources of knowledge, experience, infrastructure and networks to investee companies.

The Task Force concentrated on the particular experiences of very small enterprises; high technology firms; firms located in specific Canadian regions; and firms owned and operated by women, believing that the capital availability problems of these groups merit special attention. The Task Force concludes that enterprises that gain the most from turning to equity capital are the so-called "gazelles", or small and medium-sized firms in growth industries. These are precisely the firms — like high technology enterprises, with their irreplaceable contribution to innovation and exports — most closely identified with possible new generations of job and income opportunities in the new Canadian economy.

Other related CLMPC papers, including research prepared to assist the work of the Task Force, are also available upon request: *Access to Capital Resources in Canada*, CLMPC 1993; "Challenges to financing small business in the new century", *The Jobs Conference Proceedings*, CLMPC 1994; *Canadian Business Speaks Out on Access to Capital*, CLMPC/Canadian Chamber of Commerce, 1995; *The Role and Performance of Labour-sponsored Investment Funds in the Canadian Economy: An Institutional*

Profile, CLMPC 1995; *Adding Value: The Economic and Social Impacts of Labour-sponsored Venture Capital Corporations on Their Investee Firms* (written by the Centre for the Study of Training, Investment and Economic Restructuring, Carleton University) for the CLMPC 1995.

OTHER NEWS

The fourth workshop on Workplace Change took place in Saskatoon on November 29-30. The last workshop is scheduled for Vancouver in the Spring of 1996.

The Task Force on Adjustment is expected to wrap up its deliberations and produce a report with recommendations in the first half of 1996.

CLMPC will be conducting a survey of business and labour leaders in early 1996 to identify key emerging issues. This survey is a pivotal undertaking for the CLMPC, and is expected to provide valuable insights into how the leaders of our two constituencies view critical issues.

The work of the Task Force on Adjusting to Environmental Change is in its final stages. The last meeting of the Task Force is expected in the spring of 1996.

Canadian Labour Market and
Productivity Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234 2482
e-mail: clmpc@magicom

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

ISSN No. 0832-7939

AUTRES NOUVELLES

Le quatrième atelier sur la réorganisation du milieu de travail a eu lieu à Saskatoon les 29 au 30 novembre. Le dernier atelier se tiendra à Vancouver au printemps 1996.

Le Groupe de travail sur l'adaptation devrait terminer bientôt ses délibérations et publier au cours des 6 premiers mois de 1996 un rapport adossé à des recommandations.

Le CCMTP mènera une enquête auprès de dirigeants patronaux et syndicaux au début de 1996 pour cerner les nouveaux défis et problèmes qui font surface. Cette enquête constituera un projet important pour le CCMTP, et devrait fournir un aperçu utile de la vision des choses qu'ont les chefs de file de ces deux communautés.

Le Groupe de travail sur l'adaptation au changement environnemental a presque terminé ses travaux. Sa dernière réunion devrait avoir lieu au printemps de 1996.

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité

Ottawa ON K1P 6L5
Tel. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482
Courtier électronique: climp@magi.com

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des relations sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'état de la politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939

des capitaux d'emprunt. Cela n'aura pas uniquement un impact négatif sur le bénéfice net, mais aussi sur la capacité de l'entreprise de réagir avec souplesse et d'une façon stratégique aux conditions toujours changeantes du marché.

Le Groupe de travail affirme que les capitaux propres permettent généralement un financement "patient" et informé de l'entreprise et lui offrent la possibilité de se développer à un rythme raisonnable. Ils procurent aussi certaines autres ressources, l'expérience, l'infrastructure et les réseaux de contacts de l'investissement.

Le Groupe de travail a aussi examiné la situation particulière des très petites entreprises; des compagnies de la haute technologie; des entreprises situées dans certaines régions du pays; et des compagnies appartenant à des femmes. En effet, les membres du Groupe de travail sont d'avis qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux problèmes de financement qu'éprouvent ces entreprises. Ils en sont venus à la conclusion que les compagnies qui ont le plus intérêt à utiliser le financement par capitaux propres sont les soi-disant "gazelles" ou les petites et moyennes entreprises axées sur la croissance. Ce sont elles (comme les entreprises de la haute technologie qui contribuent énormément à l'innovation industrielle et au renforcement des exportations) qui sont le plus associées aux futurs emplois possibles qui seront créés dans la nouvelle économie canadienne.

Il est aussi possible d'obtenir des copies d'autres rapports de recherche qui ont été préparés afin d'appuyer les délibérations du Groupe de travail. Ce sont : *Access to Capital Resources in Canada*, CCMTP 1993 (disponible en anglais seulement); "Les défis posés par le financement des petites entreprises au cours du siècle prochain", *La Conférence sur les emplois*, CCMTP 1994; *Les entreprises canadiennes se prononcent sur l'accès aux capitaux*, CCMTP/Chambre de commerce du Canada, 1995; *Le rôle et le rendement des fonds d'investissement paritaires par le mouvement syndical dans l'économie canadienne: un profil institutionnel*, CCMTP 1995; *Adding Value: The Economic and Social Impacts of Labour-sponsored Venture Capital Corporations on Their Investee Firms* (rapport rédigé par le Centre for the Study of Training,

LE FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES, UNE OPTION IMPORTANTE À LA DISPOSITION DES PETITES ENTREPRISES

Le 12 décembre, le Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux a présenté au Comité permanent de l'Industrie de la Chambre des communes son rapport final. Même si l'offre de capitaux aux petites entreprises est un sujet qui a été discuté par beaucoup d'intervenants — on avait surtout traité jusqu'à maintenant des problèmes liés au financement par emprunt. Les membres du Groupe de travail du CCMTP ont décidé de s'intéresser surtout à la pertinence des capitaux propres dans le financement des petites entreprises, car ils croient que les préoccupations soulevées au sujet des relations qu'entretiennent les prêteurs et les emprunteurs ont en quelque sorte fait passer au second plan l'important rôle que peut et devrait jouer ce mode de financement.

Le Groupe de travail a aussi examiné les fonds d'investissement paritaires par le mouvement syndical. Ils représentent une évolution importante du rôle que jouent les syndicats et les travailleurs dans l'économie. Ces fonds d'investissement sont devenus d'importants intervenants sur le marché des capitaux.

L'un des messages essentiels du rapport est qu'il est nécessaire d'accorder une plus grande importance aux capitaux propres dans les activités de financement et d'investissement au Canada. Le financement par emprunt et par capitaux propres est essentiel pour assurer la santé financière à long terme des entreprises. Le défi consiste donc à établir un équilibre entre ces deux modes de financement.

Toutefois, les petites et moyennes entreprises qui ne parviennent pas à avoir accès à des capitaux propres externes risquent, dans certains cas, de mettre en péril leur capacité d'obtenir

Travailleurs ensemble

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCMTP PREND
UNE NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'établissement d'alliances stratégiques

Conformément à cette approche, le CCMTP établira des alliances et des partenariats stratégiques afin de profiter de l'expérience et des travaux de recherche d'autres organismes, et ce, tout en préservant son indépendance. Nous continuerons d'offrir un appui technique et intellectuel aux projets d'étude de nos groupes de travail et à nos clients externes.

L'offre de services de consultation

Les services de consultation du CCMTP offrent aux gouvernements et à tout autre client potentiel la possibilité d'avoir accès aux connaissances et à l'expérience d'un réseau sans équivalent de leaders et d'experts dans une variété de domaines, dont l'économie, les relations patronales-syndicales, l'adaptation de la main-d'œuvre et la réorganisation du milieu de travail. Le CCMTP souhaite ainsi générer des revenus qui l'aideront à assurer sa durabilité à long terme.

Organiser des tribunes et des conférences pour favoriser le dialogue

Le CCMTP accorde un très grande importance au rôle qu'il joue depuis sa création, c'est-à-dire être une tribune de rencontre où les intervenants patronaux et syndicaux peuvent discuter de questions complexes dans un climat de coopération. Ce rôle deviendra de plus en plus important. Nous profiterons de toutes les occasions pour favoriser les échanges au moyen de différentes tribunes dont en premier lieu, le conseil d'administration qui constitue à lui seul le canal de communications le plus important de ces deux communautés. Les groupes de travail, les conférences publiques, les ateliers et les colloques représentent tous des véhicules au moyen desquels le patronat, les syndicats et les représentants d'autres secteurs pourront participer à des discussions franches sur d'importantes questions.

Le Conseil d'administration et le personnel du CCMTP entreprennent une importante nouvelle phase de leur histoire. Nous sommes déterminés plus que jamais auparavant à être une tribune de rencontre et de discussion au service du patronat et des syndicats et des gouvernements au Canada.

L'avantage comparatif que représente l'appui des syndicats et du patronat au CCMTP

L'atout le plus important que détient l'organisme est certainement ses assises solides et la rigueur des rapports qu'il entretient avec les communautés syndicale et patronale. Nous aborderons les problèmes qui pourraient être la cause de dissension ou de mésentente entre ces deux intervenants clés, mais nous chercherons aussi à connaître leurs opinions sur certaines questions cruciales. Nous appuierons ainsi la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisme, renforcerons la politique publique et améliorerons le climat de compréhension entre le milieu des affaires et le mouvement syndical.

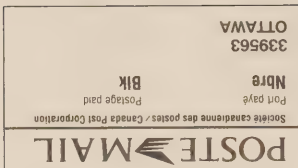


Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5





Working together

CAI
LA

-W 57 CLMPC BOARD DETERMINES NEW STRATEGIC DIRECTIONS

The Board of Directors and staff of CLMPC have embarked on an important new phase in the organization's eleven-year history. We are actively engaged in enhancing our role as an ongoing forum providing services to business and labour, and to various levels of government.

Labour and business support: CLMPC's comparative advantage

The organization's strongest asset is its firm base of support and strong links with the labour and business communities. The CLMPC is expanding its constituency base by undertaking work that is of clear priority to business and labour. This includes identifying and addressing issues that could create disharmony or misunderstanding between the two constituencies, as well as issues where the perspectives of both parties will

add value to achieving the strategic goals of the organization, to the policy environment, or to the overall improvement of understanding between business and labour.

Forums to stimulate dialogue

The CLMPC values its historical role as a pivotal meeting place where labour and business discuss complex issues in a co-operative climate. The concept of the "forum" has an increased importance in current and planned activities. Every opportunity will be taken to stimulate dialogue through different types of forums, beginning with the Board of Directors itself, which constitutes the single most important forum for ongoing labour-business discussion. In addition, Task Forces, public conferences and workshops and seminars represent venues where business, labour and other sectors

participate in frank discussion about important issues.

Strategic alliances

The CLMPC is developing strategic alliances and partnerships to benefit from the experience and research work of others, while preserving the independence of the Centre. Background policy analysis will continue to provide balanced intellectual support to CLMPC Task Force projects and to external clients.

CLMPC Consultancy Services

CLMPC consultancy services offer government and other clients the opportunity to contract with an independent national labour-business organization that has an unparalleled network of leaders and experts in areas ranging from economics to labour-management relations,



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



University of Toronto Library Serials Depart XX16
Toronto ON M5S 1A5



adjustment and transition to workplace change. Through contracted services, the CLMPC expects to generate revenues to help ensure the long term continuation of this important organization.

EQUITY FINANCING AN IMPORTANT OPTION FOR SMALLER BUSINESSES

Generating Growth: Improving Access to Capital by Small and Medium-Sized Enterprises. Final Report of the CLMPC Task Force on Access to Capital

On December 12, the report of CLMPC's Task Force on Access to Capital was presented to the House of Commons Standing Committee on Industry. While considerable public attention — including earlier examination by the Standing Committee — has been devoted to capital availability to small business, most of this attention has addressed problems related to debt financing. Our Task Force chose to concentrate on equity capital and small businesses, believing that a preoccupation with borrower-lender concerns may have overshadowed the vitally important role equity financing can and should play in industry.

In looking at equity financing, the Task Force included an examination of labour-sponsored investment funds. The funds represent a significant development in the role of workers and unions in the economy and are now major players in the current capital market.

A central message of the report is that equity capital should be given heightened emphasis in Canadian investment and financing. Both debt and equity financing are essential to the long term financial health of a

business. The optimum balance of debt and equity is always a crucial decision. However, the small or medium-sized business that does not access external equity may, in some circumstances, be placing constraints on its ability to leverage debt. This may adversely affect not only the bottom line, but also the enterprise's ability to respond flexibly and strategically to swiftly-moving market conditions.

The Task Force affirms that equity capital is generally "patient and knowledgeable", offering smaller businesses the opportunity to expand and develop at a reasonable pace over time while bringing resources of knowledge, experience, infrastructure and networks to investee companies.

The Task Force concentrated on the particular experiences of very small enterprises; high technology firms; firms located in specific Canadian regions; and firms owned and operated by women, believing that the capital availability problems of these groups merit special attention. The Task Force concludes that enterprises that gain the most from turning to equity capital are the so-called "gazelles", or small and medium-sized firms in growth industries. These are precisely the firms — like high technology enterprises, with their irreplaceable contribution to innovation and exports — most closely identified with possible new generations of job and income opportunities in the new Canadian economy.

Other related CLMPC papers, including research prepared to assist the work of the Task Force, are also available upon request: *Access to Capital Resources in Canada*, CLMPC 1993; "Challenges to financing small business in the new century", *The Jobs Conference Proceedings*, CLMPC 1994; *Canadian Business Speaks Out on Access to Capital*, CLMPC/Canadian Chamber of Commerce, 1995; *The Role and Performance of Labour-sponsored Investment Funds in the Canadian Economy: An Institutional*

Profile, CLMPC 1995; *Adding Value: The Economic and Social Impacts of Labour-sponsored Venture Capital Corporations on Their Investee Firms* (written by the Centre for the Study of Training, Investment and Economic Restructuring, Carleton University) for the CLMPC 1995.

OTHER NEWS

The fourth workshop on Workplace Change took place in Saskatoon on November 29-30. The last workshop is scheduled for Vancouver in the Spring of 1996.

The Task Force on Adjustment is expected to wrap up its deliberations and produce a report with recommendations in the first half of 1996.

CLMPC will be conducting a survey of business and labour leaders in early 1996 to identify key emerging issues. This survey is a pivotal undertaking for the CLMPC, and is expected to provide valuable insights into how the leaders of our two constituencies view critical issues.

The work of the Task Force on Adjusting to Environmental Change is in its final stages. The last meeting of the Task Force is expected in the spring of 1996.

Canadian Labour Market and
Productivity Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234 2482
e-mail: clmpc@magicom

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

ISSN No. 0832-7939

LE FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES, UNE OPTION IMPORTANTE À LA DISPOSITION DES PETITES ENTREPRISES

Générer la croissance : Améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises aux capitaux. Le rapport final du Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux

Le 12 décembre, le Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux présentait au Comité permanent de l'Industrie de la Chambre des communes son rapport final. Même si l'offre de capitaux aux petites entreprises est un sujet qui a été discuté par beaucoup d'intervenants — dont notamment le Comité permanent — on avait surtout traité jusqu'à maintenant des problèmes liés au financement par emprunt. Les membres du Groupe de travail du CCMTP ont décidé de s'intéresser surtout à la pertinence des capitaux propres dans le financement des petites entreprises, car ils croient que les préoccupations soulevées au sujet des relations qu'entretiennent les prêteurs et les emprunteurs ont en quelque sorte fait passer au second plan l'important rôle que peut et devrait jouer ce mode de financement. Le Groupe de travail a aussi examiné les fonds d'investissement syndicaux par le mouvement syndical. Ils représentent une évolution importante du rôle que jouent les syndicats et les travailleurs dans l'économie. Ces fonds d'investissement sont devenus d'importants intervenants sur le marché des capitaux.

Un des messages essentiels du rapport est qu'il est nécessaire d'accorder une plus grande importance aux capitaux propres dans les activités de financement et d'investissement au Canada. Le financement par emprunt et par capitaux propres est essentiel pour assurer la santé financière à long terme des entreprises. Le défi consiste donc à établir un équilibre entre ces deux modes de financement. Toutefois, les petites et moyennes entreprises qui ne parviennent pas à avoir accès à des capitaux propres externes risquent, dans certains cas, de mettre en péril leur capacité d'obtenir

des capitaux d'emprunt. Cela n'aura pas uniquement un impact négatif sur le bénéfice net, mais aussi sur la capacité de l'entreprise de réagir avec souplesse et d'une façon stratégique aux conditions toujours changeantes du marché.

Le Groupe de travail affirme que les capitaux propres permettent généralement un financement "patient" et informé de l'entreprise et lui offrent la possibilité de se développer à un rythme raisonnable. Ils procurent aussi certaines autres ressources, l'expérience, l'infrastructure et les réseaux de contacts de l'investisseur. Le Groupe de travail a aussi examiné la situation particulière des très petites entreprises, des compagnies de la haute technologie, des entreprises situées dans certaines régions du pays; et des compagnies appartenant à des femmes. En effet, les membres du Groupe de travail sont d'avis qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux problèmes de financement qu'éprouvent ces entreprises. Ils en sont venus à la conclusion que les compagnies qui ont le plus intérêt à utiliser le financement par capitaux propres sont les soi-disant "gazelles" ou les petites et moyennes entreprises axées sur la croissance. Ce sont elles (comme les entreprises de la haute technologie qui contribuent énormément à l'innovation industrielle et au renforcement des exportations) qui sont le plus associées aux futurs emplois possibles qui seront créés dans la nouvelle économie canadienne.

Il est aussi possible d'obtenir des copies d'autres rapports de recherche qui ont été préparés afin d'appuyer les délibérations du Groupe de travail. Ce sont : *Access to Capital Resources in Canada*, CCMTP 1993 (disponible en anglais seulement); "Les défis posés par le financement des petites entreprises au cours du siècle prochain", *La Conférence sur les emplois*, CCMTP 1994; *Les entreprises canadiennes se prononcent sur l'accès aux capitaux*, CCMTP/Chambre de commerce du Canada, 1995; *Le rôle et le rendement des fonds d'investissement privés par le mouvement syndical dans l'économie canadienne: un profil institutionnel*, CCMTP 1995; *Adding Value : The Economic and Social Impacts of Labour-sponsored Venture Capital Corporations on Their Investee Firms* (rapport rédigé par le Centre for the Study of Training,

AUTRES NOUVELLES

Le quatrième atelier sur la réorganisation du milieu de travail a eu lieu à Saskatoon les 29 au 30 novembre. Le dernier atelier se tiendra à Vancouver au printemps 1996.

Le Groupe de travail sur l'adaptation devrait terminer bientôt ses délibérations et publier au cours des 6 premiers mois de 1996 un rapport adossé à des recommandations.

Le CCMTP mènera une enquête auprès de dirigeants patronaux et syndicaux au début de 1996 pour cerner les nouveaux défis et problèmes qui font surface. Cette enquête constituera un projet important pour le CCMTP, et devrait fournir un aperçu utile de la vision des choses qu'ont les chefs de file de ces deux communautés.

Le Groupe de travail sur l'adaptation au changement environnemental a presque terminé ses travaux. Sa dernière réunion devrait avoir lieu au printemps de 1996.

Investment and Economic Restructuring, Carleton University) pour le CCMTP 1995 (disponible en anglais seulement)

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité
55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tel. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482
Courrier électronique:
clmpc@magi.com
Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre

339563
OTTAWA

Nbre
Postage paid
Bik

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

POSTE MAIL

Les services de consultation du CCMTP offrent aux gouvernements et à tout autre client potentiel la possibilité d'avoir accès aux connaissances et à l'expérience d'un réseau sans équivalent de leaders et d'experts dans une variété de domaines, dont l'économie, les relations patronales-syndicales, l'adaptation de la main-d'oeuvre et la réorganisation du milieu de travail. Le CCMTP souhaite ainsi générer des revenus qui l'aideront à assurer sa durabilité à long terme.

consultation

L'offre de services de

Conformément à cette approche, le CCMTP établira des alliances et des partenariats stratégiques afin de profiter de l'expérience et des travaux de recherche d'autres organismes, et ce, tout en préservant son indépendance. Nous continuerons d'offrir un appui technique et intellectuel aux projets d'étude de nos groupes de travail et à nos clients externes.

L'établissement d'alliances stratégiques

Le CCMTP accorde un très grande importance au rôle qu'il joue depuis sa création, c'est-à-dire être une tribune de rencontre où les intervenants patronaux et syndicaux peuvent discuter de questions complexes dans un climat de coopération. Ce rôle deviendra de plus en plus important. Nous profiterons de toutes les occasions pour favoriser les échanges au moyen de différentes tribunes dont en premier lieu, le conseil d'administration qui constitue à lui seul le canal de communications le plus important de ces deux communautés. Les groupes de travail, les conférences publiques, les ateliers et les colloques représentent tous des véhicules au moyen desquels le patronat, les syndicats et les représentants d'autres secteurs pourront participer à des discussions franches sur d'importantes questions.

Organiser des tribunes et des conférences pour favoriser le dialogue

L'atout le plus important que détient l'organisme est certainement ses assises solides et la rigueur des rapports qu'il entretient avec les communautés syndicale et patronale. Nous aborderons les problèmes qui pourraient être la cause de dissension ou de mésentente entre ces deux intervenants clés, mais nous chercherons aussi à connaître leurs opinions sur certaines questions cruciales. Nous appuierons ainsi la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisme, renforcerons la politique publique et améliorerons le climat de compréhension entre le milieu des affaires et le mouvement syndical.

L'avantage comparatif que représente l'appui des syndicats et du patronat au CCMTP

Le Conseil d'administration et le personnel du CCMTP entreprennent une importante nouvelle phase de leur histoire. Nous sommes déterminés plus que jamais auparavant à être une tribune de rencontre et de discussion au service du patronat et des syndicats et des gouvernements au Canada.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCMTP PREND UNE NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE

Travailleurs ensemble



CAI
LA
-W 57

Working together

TIMELY AND TOPICAL: CLMPC's First Board Forum

Members of the CLMPC Board of Directors participated in the first Board Forum during their February meeting in Ottawa. The Board Forum is a new component of Board meetings, which take place three times a year. It addresses the desire of Board members to make maximum use of the time they devote to the CLMPC by engaging in regular, off-the-record discussions on topical issues.

Over the years, informal discussions of this nature have proved instrumental in building solid working relationships at the top levels of the two constituencies. By formalizing the activity, the Board aims to facilitate a permanent two-way conduit between labour and business.

An important feature of the

Board Forum is the active participation of the federal, provincial and territorial governments and of the academic community. These people play a vital role in bringing the perspectives of the public sector to the work of the CLMPC. The *in camera* CLMPC Board Forum will improve information flow between government, business and labour, and academe, which will facilitate informed decision-making and more co-operative approaches to problem resolution.

The February Board Forum addressed the current state of labour-management relations in Canada. Richard Chaykowski, a leading Canadian researcher in industrial relations from Queen's University, opened the session with an overview of trends in North

American industrial relations and some potential policy options for labour, business and government. This set the stage for a lively discussion, highlighting a number of issues that would benefit from further discussion between the labour and business communities. The discussion was facilitated by Vic Pathe, a well-known figure in the industrial relations community.

Among the wide range of subjects addressed were the costs and benefits related to union-management collaboration; the relationship between productivity and jobs; and how to reconcile views at the national, sectoral and workplace levels. Plans are underway to develop follow-up activities in some of these areas.



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



University of Toronto
Library Serials Department
TORONTO ON
M5S 1A5

9L24

XX16 (L)



INTRODUCING THE BOARD OF DIRECTORS

Over the years, the Canadian Labour Market and Productivity Centre has benefited enormously from the dedication of the constituency leaders who have served on our Board of Directors. An equal number of labour and business representatives (12 from each constituency) ensures a fully balanced and truly bipartite approach to all projects and debates. Senior officials from the federal, provincial and territorial governments sit on our Board in a non-voting capacity, adding an important public policy perspective to our work. We also have two academic representatives who ensure ongoing liaison with the university and college communities.

Beginning with this issue of *Working Together*, we are proud to feature pen portraits of our labour and business Board members (two per issue), as well as announcing departures and new appointments. As the Board composition changes periodically, we are pleased to provide our readers with the current membership (as of February 1996).

Labour — *André Chartrand*, Vice-président international, Association internationale des poseurs d'isolant et des travailleurs de l'amiante; *James Clancy*, National President, National Union of Public and General Employees; *N. Budd Coutts*, General Secretary Treasurer, International Union of Operating Engineers; *Clément Godbout*, Président, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec; *Thomas Kukovica*, International Vice-president and Canadian Director, United Food and Commercial Workers International Union; *Lawrence McBrearty*, National Director for Canada, United Steelworkers of America; *James McCambly*, President, Canadian Federation of Labour; *Fred Pomeroy*, President, Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada; *Nancy Riche*, Executive Vice-President, Canadian Labour Congress (*Labour Co-chair, CLMPC*).

Business — *Sébastien Allard*, Directeur, Conseil du Patronat du Québec; *Miller Ayre*, Publisher, St. John's Evening Telegram; *Jocelyne Côté-O'Hara*, President and CEO, Stentor Telecom Policy Inc.; *Walter Hogg*, Senior Vice-President, Operations, Molson Breweries; *Bill Moore*, General Manager, Camco Industries; *François Pelletier*, Vice-président, Ressources humaines et planification, La Compagnie minière Québec Cartier; *Mary Porjes*, Barrister and Solicitor; *Timothy Reid*, President, Canadian Chamber of Commerce (*Business Co-chair, CLMPC*); *Thomas Savage*, Hixon-Savage & Associates; *Brian Scroggs*, President and General Manager, Farmer Construction Ltd.; *Stephen Van Houten*, President, Canadian Manufacturers' Association.

Government — *John Chenier*, Assistant Deputy Minister, Labour and Employment, Department of Advanced Education and Labour, Government of New Brunswick; *Stuart Clark*, Executive Director, Policy, Planning and Research Division, Ministry of Skills, Training and Labour, Government of British Columbia; *Eric Colbourne*, Acting Deputy Minister, Department of Education, Culture and Employment, Government of the Northwest Territories; *Wayne Doggett*, Executive Director, Policy Branch, Department of Education, Government of Nova Scotia; *Tom Farrell*, Deputy Minister, Department of Labour, Government of Manitoba; *Robin Ford*, Deputy Minister, Department of Labour, Government of Alberta; *Deborah Fry*, Deputy Minister, Department of Employment and Labour Relations, Government of Newfoundland and Labrador; *Brian King*, Deputy Minister, Department of Labour, Government of Saskatchewan; *Jim Lahey, Sr.*, Assistant Deputy Minister, Human Resources Development Canada; *Tim Millard*, Deputy Minister, Ministry of Labour, Government of Ontario; *Alan Nymark*, Assistant Deputy Minister, Industry and Science Policy, Industry Canada; *Daniel Odin*, Deputy Minister, Department of Education, Government of the Yukon Territory; *Nicole Sénécal*, Assistant Deputy Minister - Labour, Human Resources Development Canada; *Shauna Sullivan-Curley*, Deputy Minister, Department of Provincial Affairs and Attorney General, Government of Prince Edward Island.

Academic — *Daniel J. Corbett*, President and Chief Executive Officer, St. Lawrence College; *Jean-Bernard Robichaud*, Recteur, Université de Moncton.

*James A. McCambly
President
Canadian Federation of Labour*



James A. (Jim) McCambly is one of the longest-serving members of the CLMPC Board of Directors. Directly involved in the consultations that led to the establishment of the Centre in 1984, Jim McCambly has continued to play a leading role on the Board, the Executive Committee, and a wide range of CLMPC Task Forces and Committees for more than 12 years.

President of the Canadian Federation of Labour (comprised of 11 affiliated unions with a total of approximately 220,000 members across Canada), his union involvement dates back to the mid-1950s with Local 955 of the International Union of Operating Engineers in Alberta, and then with the Canadian Office of the Building and Construction Trades Department, AFL-CIO, where he served for 11 years as Executive Secretary until his election as Founding President of the CF of L in 1982.

In addition to his work at the Canadian Federation of Labour, over the years Jim McCambly has contributed actively to the work of a number of national organizations and committees, including the former Economic Council of Canada, the private sector Advisory Committee Adjustment, and the International Trade Advisory Committee. He is a member of the Canadian Labour Force Development Board; and serves as Chairman of the Board of the Working Ventures Canadian Fund. Working Ventures, sponsored by the CF of L, is the largest national venture capital fund designed to allow working Canadians to invest in Canadian business. In 1984, Jim McCambly was appointed a Member of the Order of Canada — a fitting recognition for his dedication and contribution to the country.

*Jocelyne Côté-O'Hara
President and Chief Executive Officer
Stentor Telecom Policy Inc.*



President and CEO of Stentor Telecom Policy Inc., Jocelyne Côté-O'Hara has served on the CLMPC Board of Directors since 1993. From the beginning she has contributed actively to the

work of the Centre, co-chairing the Committee on Women and Economic Restructuring that produced an important business-labour consensus report aimed at improving the participation of women as valuable contributors to the economy.

Prior to joining Stentor (the alliance of Canada's full-service telephone companies) in 1992, Ms. Côté-O'Hara was Vice-President, Government Relations for BC TEL, Canada's second largest telecommunications company. During the preceding decade of her career she held increasingly senior positions in federal and provincial governments, including Special Advisor to the Chairman of Petro-Canada International Assistance Corporation, financial analyst with the Treasury Board of Canada, and senior advisor to the Prime Minister.

In addition to her work with the CLMPC, she serves on several boards including the International Development Research Centre (IDRC), the Communications Research Centre, Xerox Canada, and Carleton University; and is a director of the Information Technology Association of Canada. With more than 20 years experience in the private and public sector, Jocelyne Côté-O'Hara is recognized as an outstanding leader. In 1993 she was named "Woman of the Year" by the Canadian Women in Communications for her outstanding professional, personal and volunteer achievements.

1996 CLMPC LABOUR-BUSINESS LEADERSHIP SURVEY: The Economy and the Changing Nature of Work

The CLMPC launched its 1996 activities with a wide-reaching survey of approximately 1,400 senior representatives of the labour, business, government, education and health communities. The survey seeks to identify the perspectives of these key sectors on a range of issues and approaches to the challenges of today's economy. Questions were grouped in three broad categories: challenges facing the economy; workplace practices; and labour-management relations.

The very high early response rate to this survey indicates that leaders in these constituencies have strong views on both national and workplace-level issues; and that they are eager to communicate these views to representatives from other sectors. *The findings of this important survey will be released later this spring.*

CLMPC ON THE INFORMATION HIGHWAY!

A key component of our mandate is to promote informed debate and discussion on a wide range of social and economic issues. In the interests of disseminating the findings and recommendations of our joint labour-business Task Forces and Committees, we

recently established an E-Mail address — CLMPC@magi.com — that allows people to communicate with us twenty-four hours a day.

This spring, CLMPC plans to launch our new Home Page on the Internet. The goal is to develop an exciting product that will attract a wide range of visitors from across the country — and from around the world. Details will be announced in a forthcoming issue of *Working Together*. Meanwhile, any input or ideas from our readers about what they would like to see on our Home Page would be welcome!

No Free Lunch?

In addition to our first steps onto the information highway, we have recently adopted a modest cost-recovery policy for printed copies of our reports. Although traditionally these publications were available free of charge, the rising costs involved in producing printed texts — from paper and printing costs to postage — have become an increasing strain on our limited resources. Full information on the pricing of our publications is available upon request. Please note: we will continue to circulate *Working Together* without charge; and will announce all new publications in the newsletter, including the cost-recovery fee, as they become available.

IN THE NEXT ISSUE

Workplace Change: a preview of the upcoming guide on managing change in the workplace. Based on CLMPC's series of workshops held across Canada, plus additional case study analysis, the guide is intended to provide workers and managers at the enterprise level with a user-friendly guide to issues that must be addressed as part of a joint workplace change process.

CLMPC Workshop on Workplace

Change will take place on April 10-11, 1996 in Vancouver, B.C. For information regarding this seminar, please contact (613) 234-0505 ext. 222 (Janet Boden) or ext. 221 (Leslie Milligan).

Canadian Labour Market and
Productivity Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482
e-mail: clmpc@magi.com

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

ISSN No. 0832-7939

**ENQUÊTE DU CCMTP
AUPRÈS DES
DIRIGEANTS
SYNDICAUX ET
PATRONAUX :**
**L'économie et la nature
changeante du travail**

Le CCMTP a entrepris son programme d'activités de 1996 par une vaste enquête qui est menée auprès d'environ 1 400 représentants de rang supérieur des syndicats, du patronat, des gouvernements, du système d'éducation et des services de soins de santé. Cette enquête vise à connaître les perspectives de ces importants secteurs industriels sur une variété de questions et d'approches face aux défis qui se posent devant l'économie en cette fin de XX^e siècle. Les questions ont été regroupées dans trois catégories générales : les défis auxquels est confrontée l'économie; les pratiques en milieu de travail; et les relations patronales-syndicales.

Le très haut taux de réponse déjà obtenu révèle que les dirigeants de ces communautés ont des opinions précises autant sur les questions de portée nationale que sur celles concernant le milieu de travail, et qu'ils sont impatientes de les faire connaître aux représentants des autres secteurs.

Les conclusions de cette importante enquête seront publiées plus tard ce printemps.

LE CCMTP SUR L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION!

Un élément clé de notre mandat consiste à promouvoir des débats et discussions informés et éclairés sur une vaste gamme de questions de nature sociale et économique. Dans le but de communiquer les conclusions et les recommandations de nos comités et groupes de travail mixtes patronaux-syndicaux, nous avons récemment établi une adresse électronique — clmpc@magi.com — qui permettra aux gens de communiquer avec nous 24 heures par jour.

Ce printemps, le CCMTP prévoit lancer sa nouvelle page d'accueil sur le réseau Internet. Notre objectif est de d'offrir un produit excitant qui attirera une variété de visiteurs canadiens et internationaux. Nous présenterons plus en détails dans un prochain numéro de *Travillons ensemble* tous les renseignements pertinents à ce sujet. En attendant, veuillez ne pas hésiter à nous faire connaître toute suggestion ou idée que vous pourriez avoir au sujet du contenu de notre page d'accueil.

La gratuité à ses limites...

En plus de faire nos premiers pas sur l'autoroute de l'information, nous avons récemment adopté une politique en matière de recouvrement des coûts concernant nos publications. Même si traditionnellement elles étaient offertes gratuitement, l'augmentation des coûts de production des documents imprimés (le papier, l'impression et l'expédition postale) provoque une ponction de plus en plus grande de nos ressources financières limitées. Il est possible d'obtenir sur demande toute l'information sur le prix de nos publications. Veuillez prendre note que nous continuerons de distribuer gratuitement *Travillons ensemble* et que nous annoncerons la parution de toutes les nouvelles publications et leurs coûts.

**DANS LE PROCHAIN
NUMÉRO**

Nous présenterons dans le prochain numéro de *Travillons ensemble* un aperçu d'un manuel qui sera bientôt publié et qui portera sur la réorganisation du milieu de travail. Ce manuel sera fondé sur les ateliers que le CCMTP a tenus partout au Canada et comportera des analyses d'études cas. Il se veut un ouvrage convivial pour les travailleurs et les gestionnaires au niveau de l'entreprise concernant les questions et défis qui doivent être abordés dans le cadre d'un processus de réorganisation du milieu de travail.

Le prochain atelier de travail du CCMTP sur la réorganisation du milieu de travail se tiendra à Vancouver (Colombie-Britannique) les 10 et 11 avril 1996. Pour de plus amples renseignements veuillez appeler le plus tôt possible: (613) 234-0505, poste 222 (Janet Boden) ou le poste 221 (Leslie Milligan).

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité
55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tél. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482
Courrier électronique: clmpc@magi.com

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939

James A. McCambly
Président de la Fédération canadienne du travail



James A. (Jim) McCambly est l'un des plus anciens membres du Conseil d'administration du CCMTP. Il a participé directement aux

consultations qui ont conduit à la création du Centre en 1984, et il continue de jouer un rôle de premier plan au sein du Conseil, du Comité exécutif et d'une vaste nombre de groupes de travail et de comités du CCMTP, et ce, depuis plus de 12 ans.

Il est le Président de la Fédération canadienne du travail qui se compose de 11 syndicats affiliés comptant environ 220 000 membres partout au Canada. Son engagement syndical remonte au milieu des années 1950 avec la section 955 de l'Union internationale des opérateurs-

ingénieurs en Alberta, et par la suite avec le Bureau canadien du Département des métiers de la construction (FAT - COI) où il a été pendant 11 ans Secrétaire exécutif jusqu'au moment de son élection au poste de Président fondateur de la FCT en 1982.

En plus des fonctions dont il s'acquitte à la Fédération canadienne du travail, Jim McCambly a participé activement au travail d'un certain nombre de comités et d'organismes

nationaux, dont l'ancien Conseil économique du Canada, le Comité consultatif sur l'adaptation de la main-d'œuvre (une instance du secteur privé) et le Comité consultatif sur le commerce extérieur. Il est membre de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre et est Président du Conseil d'administration du Fonds de relance canadien. Ce grand fonds national de capitaux de risque, visant permettre aux oeuvriers d'investir dans les entreprises canadiennes. En 1984, Jim McCambly a été nommé membre de l'Ordre du Canada, sa contribution et son dévouement au pays étant ainsi justement reconnu.



Jocelyne Côté-O'Hara
Présidente-directrice générale de la Stentor Telecom Policy Inc.

Présidente-directrice générale de la Stentor Telecom Policy Inc., Jocelyne Côté-O'Hara est membre du Conseil d'administration du CCMTP depuis 1993. Depuis le début de son engagement avec notre organisme, elle participe activement aux travaux et activités du Centre. En effet, elle a été co-présidente du Comité des femmes et de la restructuration économique qui a publié un important rapport consensuel patronal-syndical visant à améliorer la participation des femmes à la vie économique du pays.

Avant de se joindre en 1992 à la Stentor, le regroupement de compagnies téléphoniques canadiennes offrant une variété de services, Mme Côté-O'Hara était vice-présidente aux relations avec les gouvernements pour la BC Tel, la deuxième plus importante compagnie de télécommunications au Canada. Antérieurement, elle avait occupé des postes de plus en plus importants au sein des administrations fédérales et provinciales, dont celui de conseillère spéciale du Président de la Petro-Canada International Assistance Corporation, d'analyste financière pour le Conseil du trésor du Canada, et de conseillère principale au sein du cabinet du Premier ministre.

En plus de son travail avec le CCMTP, elle est membre du conseil d'administration de plusieurs organismes, dont notamment celui du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), du Communications Research Centre, de la société Xerox Canada et de l'Université Carleton. Elle est aussi une directrice de l'Association canadienne de la technologie de l'information. Avec plus de 12 années d'expérience dans les secteurs privé et public, Jocelyne Côté-O'Hara est reconnue par tous comme une chef de file remarquable. En 1993, elle a été choisie "Femme de l'année" par l'Association canadienne des femmes en communications pour ses extraordinaires réalisations professionnelles, personnelles et dans le secteur du bénévolat.

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Syndicaux — *André Chartrand*, Vice-président international, Association internationale des poseurs d'isolant et des travailleurs de l'amiante; *James Clancy*, Président national, Syndicat national des employés et employés du secteur public et généraux; *N. Budd Counts*, Secrétaire-trésorier général, Union internationale des opérateurs de machines lourdes; *Clément Godbout*, Président, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec; *Thomas Kukovica*, Directeur canadien et Vice-président international, Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce; *Lawrence McBreaarty*, Directeur national, Métallurgistes Unis d'Amérique; *James McCambly*, Président, Fédération canadienne du travail; *Fred Pomeroy*, Président, Syndicat canadien des communications de l'énergie et du papier; *Nancy Riche*, Vice-présidente exécutive, Congrès du Travail du Canada (*coprésidente*, CCMTP).

Patronaux — *Sébastien Allard*, Directeur, Conseil du Patronat du Québec; *Miller Ayre*, Éditeur, St. John's Evening Telegram; *Jocelyne Côté-O'Hara*, Présidente et chef de la direction, Stentor Telecom Policy Inc.; *Walter Hogg*, Vice-président principal, Brassage, Les Brasseries Molson; *Bill Moore*, Directeur général, Camco Industries; *François Pellerin*, Vice-président, Ressources humaines et planification, La Compagnie minière Québec Cartier; *Mary Poyes*, Barrister and Solicitor; *Timothy Reid*, Président, Chambre de Commerce du Canada (*coprésident*, CCMTP); *Thomas Savage*, Hixon-Savage & Associates; *Brian Scroggs*, Président et directeur général, Farmer Construction Ltd.; *Stephen Van Houten*, Président, Association des manufacturiers canadiens.

Gouvernementaux — *John Chenier*, Sous-ministre, Ministère de l'Enseignement supérieure et du Travail, Nouveau-Brunswick; *Stuart Clark*, Directeur exécutif, Ministère des Qualifications, de la formation, et du travail, Colombie-Britannique; *Eric Colbourne*, Sous-ministre adjoint intermédiaire au ministère de l'Éducation et de la Culture et de l'Emploi, Territoires du Nord-Ouest; *Wayne S. Doggett*, Directeur exécutif, Direction des politiques, Ministère de l'Éducation, Nouvelle-Écosse; *Tom Farrell*, Sous-ministre, Ministère du Travail, Manitoba; *Robin Ford*, Sous-ministre, Ministère du Travail, Alberta; *Deborah Fry*, Sous-ministre, Ministère de l'Emploi et des Relations de travail, Terre-Neuve et Labrador; *Brian King*, Sous-ministre, Ministère du Travail, Saskatchewan; *Jim Lahey*, Premier Sous-ministre adjoint, Développement des ressources humaines Canada; *Tim Millard*, Sous-ministre, Ministère du Travail, Ontario; *Alan Nymark*, Sous-ministre adjoint, Industrie Canada; *Daniel Odin*, Sous-ministre, Ministère de l'Éducation, Yukon; *Nicole Sénécal*, Sous-ministre adjoint, Développement des ressources humaines Canada; *Shauna Sullivan-Curley*, Sous-ministre, Affaires provinciales et du Procureur général, Ile du Prince Édouard.

Communauté universitaire — *Daniel J. Corbett*, Président et Chef de la direction, St. Lawrence College; *Jean-Bernard Robichaud*, Recteur, Université de Moncton.

Au cours des années, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité a grandement profité du dévouement des dirigeants des communautés concernés qui ont été membres de son Conseil d'administration. Le fait que les représentants patronaux et syndicaux sont représentés en nombre égal au sein du Conseil (12 intervenants de chaque communauté) favorise l'adoption d'approches vraiment équilibrées et véritablement bipartites face à tous les projets et débats. Des représentants de premier rang des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux siègent aussi au sein du Conseil mais ne détiennent pas un droit de vote. Ils amènent avec eux la vision et les perspectives inhérentes à la politique publique. Nous comptons aussi deux représentants du milieu universitaire qui assurent le maintien de rapports avec cette communauté.

En commençant avec ce numéro de *Travailleurs ensemble*, nous sommes fiers de présenter une brève biographie des membres patronaux et syndicaux du Conseil d'administration (deux par numéro) et d'annoncer les départs et les nouvelles nominations au sein du Conseil. Comme la composition du Conseil change périodiquement, nous sommes enchantés de fournir à nos lecteurs la liste de ses membres actuels (au mois de février 1996).

Travailleurs ensemble

UNE INITIATIVE À PROPOS ET D'ACTUALITÉ :

La première tribune de discussions du Conseil d'administration du CCMTP

Les membres du Conseil d'administration du CCMTP ont participé à la première tribune de discussions du Conseil lors de la réunion qu'ils ont tenue à Ottawa en février dernier. La tribune de discussions du Conseil constitue une nouveauté pour le Conseil d'administration qui ont lieu trois fois par année. Par cette initiative, le Centre vise à répondre à une demande des membres du Conseil qui ont exprimé le désir d'utiliser au maximum le temps et les efforts qu'ils consacrent à l'avancement du CCMTP, et ce, au moyen de discussions sur une base régulière et à huis clos sur des questions d'actualité.

Au cours des années, des discussions informelles de cette nature ont grandement contribué au développement de relations solides entre les intervenants de rang supérieur des communautés syndicales et patronales. En officialisant ces discussions, le Conseil souhaite faciliter l'établissement de canaux de

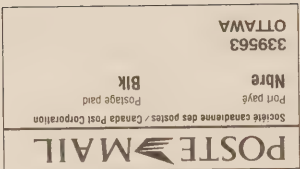
communication permanents entre le patronat et les syndicats.

Une dimension importante de la tribune de discussions du Conseil est la participation active de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et du milieu universitaire. Ces personnes jouent un rôle essentiel. En effet, elles exposent les perspectives et défis du secteur public. La tribune de discussions du Conseil qui se déroule à huis clos permettra d'améliorer l'échange d'information entre les gouvernements, le patronat et les syndicats et le milieu universitaire. En retour, cela facilitera la prise de décisions éclairée et la coopération pour résoudre les problèmes auxquels nos communautés font face.

La tribune de discussions qui a eu lieu en février dernier a abordé une question importante, soit l'état actuel des relations patronales-syndicales au Canada. Richard Chaykowski, un chercheur canadien de renom de l'Université Queen dans le domaine

des relations industrielles, a entamé la session en présentant une vue d'ensemble des principales tendances dans les relations industrielles en Amérique du Nord, et en exposant certaines options en matière de politique qui s'offrent aux syndicats, au patronat et aux gouvernements. Cette présentation a permis de lancer les discussions qui ont mis en lumière un certain nombre de questions cruciales, questions qui justifient des échanges plus approfondis entre les diverses communautés. Vic Pathe, un intervenant bien connu du milieu des relations industrielles, a été l'animateur des discussions.

Parmi la vaste gamme de sujets abordés, on trouvait les coûts et avantages de la collaboration patronale-syndicale; la relation entre la productivité et l'emploi; et comment réconcilier les vues et perspectives au niveau national, sectoriel et en milieu de travail. Il a été décidé de préparer des activités de suivi dans certains de ces secteurs.



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre



Just Pubs



Working together

CAI
LA
-W57



WEATHER REPORT

A Preview of CLMPC's Climate Survey

Earlier this year we surveyed some 1500 leaders of the labour, business and public (government, health and post-secondary education) sectors. The goal: to determine how they rank various issues on their agendas; and to identify what solutions and approaches these constituencies would favour. The reason: before different parties can agree to work together on major issues, they must first agree on which issues must be addressed — and in what order. Agreement on issues contributes to agreements on areas for solutions.

The complete results of this climate survey will be released later this year in the form of two reports. The first will deal with challenges facing the economy, and the current state of labour-management relations in Canada. The second will cover labour-management views on workplace practices and alternative working arrangements.

Lack of jobs is number one problem

It is no surprise that lack of jobs ranks as the number one problem among leaders in the three constituencies: 99% of labour lead-

It is no surprise that 'lack of jobs' ranks as number one problem.

ers, 82% of public sector leaders, and 76% of business leaders. "Lack of consensus on economic priorities" ranked second (approximately six out of ten in each group); while "uncertainties concerning national unity" and "high taxes" came next. Issues deemed

to be of "intermediate importance" include "international competitiveness" (between 43%-56%) and "inadequate investment" (between 37%-51%).

But the survey identifies some interesting differences of opinion on several significant issues ... For instance, business leaders and labour leaders are widely apart on the importance of government deficits and debts. Ninety-one percent of business respondents ranked this as the single most serious issue identified, while on the labour side it came twelfth in a list of eighteen issues.

Significant Differences of Opinion on Deficits, Training, Education

The "quality of education" was viewed very differently by labour and business leaders on the one hand; and by public sec-



Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



Library Serials Department
University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

M
XX16

MAIL **POSTE**

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid **Bik** Port payé **Nbre**

339563
OTTAWA

tor respondents on the other. While a significant percentage of labour and business respondents saw this as a serious problem (49% for labour; 41% for business), only 23% of public sector respondents — many of whom were drawn from the post-secondary education community — viewed it as serious. Similarly, a majority of labour respondents (57%) see the quality of workplace training as a serious issue; while only 28% of business and public sector leaders agree.

With such differences of views on whether the quality of education and training is an issue at all, it may not be surprising that public-private sector dialogue on how

to approach these issues has in many jurisdictions proved difficult.

Current State of Labour-Management Relations

As an independent national organization dedicated to promoting business-labour dialogue on key issues, the CLMPC was keenly interested to get a read on the perceived state of labour-management relations in Canada. At the national level, our survey indicates widespread agreement that relations are currently poor or very poor.

Interestingly, the perceptions of all three constituencies are less negative at the

industry level than at the national level; and less negative still at the workplace level. Significantly, the labour view is more negative than the other two communities, regardless of the level.

These differences are clearly a matter of concern, requiring discussion by all parties.

CLMPC's survey of constituency leaders serves as a valuable barometer of attitudes and perceptions as labour, business and government strive to address major challenges facing the Canadian economy. The full results of this important work will be released later this year, following detailed analysis of the findings.

Greening Productivity

Final Report of CLMPC's Task Force on Adjusting to Environmental Change

Canadian companies and workers are directly affected by environmental concerns.

Customers are more and more demanding of products that respect environmental considerations. Suppliers of capital pay close attention to environmental risks before they decide to invest in business ventures. Governments at all levels have set in place environmental regulations and legislation that companies are bound to respect. International environmental agreements abound and common management standards rapidly are being developed.

Pressures like these have led to changes in production processes; development of new "environmental" industries and new employment; modernization of plants; in some cases, total reinvention of companies. Along the way there have also been some casualties. Resource-based or single-industry communities saw their very livelihoods eroded. Jobs were lost; other jobs changed dramatically. Companies faced increasingly complex regulatory controls and paperwork, lengthening approvals and adding costs.

There is very little research available on the impacts of changing environmental demands on companies, workers, and communities. Recognizing the importance of

gathering information in this area, the CLMPC undertook a number of case studies looking at companies in the mining, chemicals, and forestry and forest products sectors, where the impacts of environmental change are particularly evident.



***The CLMPC
undertook a
number of case
studies where the
impacts of
environmental
change are
particularly evident.***

The report focuses principally on actions and approaches developed jointly by labour and management, addressing a gap in our knowledge of how responses to environmental pressures are practically implemented. Joint approaches can vary in structure and complexity, including workplace-based environmental committees, multi-firm initiatives, and full-fledged Sectoral Councils. The common element, however, is full access to information and communication between labour and management, together with a shared commitment to work jointly to deal with the challenges and develop mutually-acceptable solutions.

While the case studies deal with the three sectors listed above, the lessons learned and recommendations for action are applicable across a wide range of industries and sectors, particularly in light of customers' demands. This report on how a number of Canadian companies and their workers have worked together to adjust to a changing environment will prove valuable to management, unions, and governments at all levels.

To obtain a copy of the report and recommendations, and/or the background Case Studies, please contact the CLMPC.

A Workplace Change Process Guide

A Practical Tool for Management and Unions

Change is a reality facing workers and managers in many workplaces. Workplace change can be profound and fundamental. It can be the cause or the result of upheavals in productivity, work force levels, market demands, or technological innovation. It can be provoked by a crisis; or it can be introduced as part of a longer term plan to revitalize an enterprise or an entire industrial sector.

Whatever its nature, *change* is a process. And processes tend to be more effective if they are developed and managed by the parties directly involved in their implementation.

For the past eighteen months, CLMPC has sponsored a series of workshops on Workplace Change across the country. These workshops featured presentations by representatives of labour and management from local workplaces that met the challenges of change by developing a joint union-management solution to their particular situations. It is worth noting that in every instance, the workshop drew far more participants from the local business and labour communities than originally anticipated. This indicates both the high level of interest in workplace change issues; and the willingness of labour and management to explore new approaches based on the experiences of others who have confronted similar challenges.

We are in the final stages of preparation of a practical Process Guide for labour and management on how to develop a joint approach to workplace change. This Guide



Florence Power, Newfoundland Association of Public Employees and Judy Chubbs, then at St. Clare's Mercy Hospital (St. John's, Nfld seminar)



Round table discussions (Saskatoon seminar)

is intended as a catalyst in the mutual exploration of the challenges involved.

A common point emphasized in all the workshops is that management and labour must first and foremost ensure that there is a shared understanding and consensus on the need to change. Both sides must commit to learning how to relate to each other in new ways. The change process must also involve as many people as possible. From the start, all parties who might be affected must be communicated with, consulted, involved, or invited to be part of the change process. In the early, exploratory or "learning" stages of a change process the parties do not need to like each other or trust each other; they simply need to *want to change*.

Mistakes are inevitable even when a change process is working well. Past failures and mistakes should not be viewed as barriers to further change efforts. Both management and union should be prepared to take some risks, and to lead their constituencies. At the same time, the parties should agree upon a set of strategic goals and objectives, then start small, with joint projects or initiatives where the probability of success is good. Nothing overcomes resistance to change like success.

It is important to set benchmarks and/or establish measurable outcomes. Outcomes are the yardstick against which workplace change is judged by workers and managers alike. After all, a change process is initiated

to achieve demonstrable results. Once these goals, benchmarks or targets have been determined jointly, they must be articulated and widely communicated so that all stakeholders understand the direction of the change effort, and what it is meant to accomplish.

Continuous communication and reinforcement of each party's goals to the other is a critical element in the change process as well. Communication, as one union-management team put it, "will make or break the process".

Working Together on Workplace Change: A Process Guide will be available in the fall. A video and companion workbook illustrated by reference to Canadian case studies, are in production jointly with TV Ontario, for release in the first quarter of 1997. For more information on CLMPC's Workplace Change project, or to obtain copies of the proceedings of the regional workshops, please contact our office.



From left to right, John McEwen, New Brunswick Federation of Labour; Phil McGavney, St. John's Shipbuilding; Shirley Seward, CEO, CLMPC; and Jean-Bernard Robichaud, President, Moncton University (Moncton seminar)

Meet Our Board

We continue our series of profiles of CLMPC's Board of Directors

Bill Moore

General Manager, Camco Industries



A native of rural Manitoba, Bill Moore's career with Pritchard Engineering Group spans more than thirty years. In 1962 he joined Pritchard

Engineering as a Diesel Technician, advancing through the ranks to Diesel Electric Production Supervisor (1972) and Technical Co-ordination Supervisor (1982). In 1985 Bill was named General Manager of Pritchard Machine Division, and became a partner in the Company. In 1994, he became General Manager of Camco

Industries Limited, a member of the Group specializing in metal fabrication and custom manufacturing. In addition to serving on the CLMPC Board, Bill Moore is a member of the Board of the Canadian Manufacturers' Association (now the Canadian Association of Manufacturers and Exporters), and a National Board Director for this Association representing the Manitoba Division.

Fred Pomeroy

President, Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada (CEP)



Originally from Moose Jaw, Saskatchewan, Fred Pomeroy has a long and distinguished record within the Canadian labour move-

ment. In 1970 he became National Representative on the Canadian Communications Workers Council, and in 1972 he was elected President of the Communications and Electrical Workers of Canada. In 1992, Fred was elected Executive Vice President of the CEP, one of Canada's largest private sector unions, formed earlier that year as a merger between the Communications and Electrical Workers Union, the Paperworkers Union of Canada and the Energy and Chemical Workers' Union. In 1995, he was elected President of the CEP. In addition to his many responsibilities at the CEP, Fred Pomeroy actively contributes as a senior labour leader to a wide range of multipartite task forces, committees, and organizations.

NEW PROJECTS

Work Time and the Distribution of Work

CLMPC is undertaking a series of case studies analyzing the experiences of Canadian companies and unions with new approaches to the distribution of work and alternative work time arrangements. The in-depth project is expected to take about one year to complete, and will add significantly to the body of knowledge available in this area. The project is undertaken with financial support from Human Resources Development Canada.

Human Resources Study of the Canadian Grocery Products Manufacturing Industry

CLMPC has been awarded a major contract by the Canadian Grocery Producers Council to undertake a detailed study of human resources issues in the grocery products manufacturing industry. The comprehensive work will include an update and expansion of CLMPC's earlier Human Resource Literature Review and Gap Analysis (conducted for the Council in 1995), as well as focus groups, surveys, and a synthesis report including strategies for dealing with issues identified during the research and consultation phases. The project will be completed by the end of 1996.

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

ISSN No. 0832-7939



Les membres de notre conseil d'administration

Nous poursuivons dans le présent numéro de Travaillons Ensemble la présentation des membres du conseil d'administration du CCMTP.

1970, il est devenu le représentant national du Conseil canadien des travailleurs en communication. En 1972, il est porté à la tête du Syndicat des travailleurs et travailleuses en communications et en électricité du Canada (STCC). En 1992, Fred a été élu vice-président exécutif du SCEP, l'un des plus importants syndicats dans le secteur privé qui avait été créé antérieurement par la fusion du STCC, du Syndicat des travailleurs du papier du Canada et du Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie. En 1995, il est élu président du SCEP. En plus de ses nombreuses responsabilités au sein du SCEP, Fred Pomeroy participe activement en tant que dirigeant syndical de premier rang aux travaux d'une vaste gamme de groupes de travail, comités et organismes multipartites.

Pritchard Engineering Group spécialisé dans la fabrication métallurgique et dans l'usinage sur mesure. En plus d'être un membre du conseil d'administration du CCMTP, Bill Moore est membre du conseil d'administration de l'Association des manufacturiers canadiens (maintenant appelée Association des manufacturiers et exportateurs canadiens) et représente aussi le Manitoba en tant que membre du conseil national de cette association.

Fred Pomeroy

Président, syndicat canadien de l'énergie et du papier (SCEP)

Fred Pomeroy est originaire de Moose Jaw en Saskatchewan. Fred a une longue feuille de route impressionnante au sein du mouvement syndical. En



Bill Moore est originaire du Manitoba. Il travaille pour le Pritchard Engineering Group depuis plus de 30 années. En 1962, il s'est joint à cette entreprise à titre de technicien - diesel. Il a poursuivi au cours des années sa progression au sein de cette compagnie et a occupé les fonctions de superviseur de la production de groupes électrogènes à moteur diesel (1972) et de superviseur de la coordination technique (1982). En 1985, Bill était nommé directeur général de la division de la mécanique et est devenu un associé de la compagnie. En 1994, il a été nommé directeur général de la Camco Industries Limited, un membre du



Bill Moore
Directeur général, Camco Industries

NOUVEAUX PROJETS

Le temps de travail et la distribution du travail

Le CCMTP entreprendra une série d'études de cas qui analyseront l'expérience de compagnies et syndicats canadiens qui ont mis à l'essai de nouvelles approches en matière de distribution du travail et des ententes novatrices sur les heures de travail. Ce projet exhaustif devrait prendre 12 mois à réaliser, et complètera grandement les connaissances disponibles en ce domaine. Le ministère fédéral du Développement des ressources humaines nous a accordé son appui financier pour ce projet.

Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie

Le Conseil canadien des fabricants de produits alimentaires (CCFPA) a octroyé un important contrat de recherche au CCMTP pour réaliser une étude détaillée sur diverses questions concernant les ressources humaines dans l'industrie de la fabrication alimentaire. À cette fin, nous mettrons à jour un projet de recherche en ce domaine que nous avons mené en 1995 à la demande du CCFPE et nous en élargirons la portée. Nous organiserons des groupes de consultation, mènerons des enquêtes et préparerons un rapport de synthèse qui comportera des stratégies pour s'attaquer efficacement aux questions et problèmes cernés au cours de la recherche et des consultations. Le projet devrait être terminé d'ici la fin de 1996.

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500

Ottawa ON K1P 6L5

Tél. (613) 234-0505

Fax (613) 234-2482

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Un guide sur la réorganisation du milieu de travail

Un outil pratique à l'intention du patronat et des syndicats



Discussions en table ronde (colloque de Saskatoon)

front aux travailleurs et à la direction de déterminer les progrès réalisés. Après tout, un tel processus est lancé pour atteindre des objectifs clairs. Une fois que ces objectifs et paramètres ont été établis conjointement, ils doivent être concrétisés et communiqués de façon à ce que toutes les parties concernées comprennent l'orientation de la stratégie de réorganisation et ses objectifs.

L'établissement de bons canaux de communication et le renforcement mutuel des objectifs de chaque partie constituent un autre élément essentiel du processus. La qualité des communications comme une équipe patronale-syndicale l'a si bien exprimé "déterminera le succès ou l'échec du processus".

S'agir pour assurer la réorganisation du milieu de travail : Un guide stratégique sera disponible cet automne. Un vidéo et un document connexe comportant des études de cas sont préparés en collaboration avec TV Ontario et seront rendus publics au début de 1997. Pour obtenir de plus amples renseignements ou obtenir une copie des copies rendus des ateliers régionaux, veuillez communiquer avec notre bureau



De gauche à droite, John McEwen de la Fédération du travail de Nouveau-Brunswick; Phil McGavney de la St. John's Shipbuilding; Shirley Seward, chef de la direction du CCMTP; et Jean-Bernard Robichaud, président de l'Université de Moncton (colloque de Moncton)

et des syndicats dans lequel nous expliquons comment élaborer une approche conjointe en matière de réorganisation. Ce guide veut inciter les deux parties à explorer les défis associés à la réorganisation du milieu de travail.

Lors de tous les ateliers, les intervenants des deux communautés ont souligné que la direction et le syndicat doivent d'abord et avant tout veiller à ce que toutes les parties concernées comprennent qu'il est nécessaire de changer. Elles doivent s'engager à apprendre comment entretenir de nouvelles relations. Dès le départ, il est nécessaire de communiquer avec tous les personnes qui risquent d'être touchées par le changement, de les consulter et de les inviter à prendre part au processus. Lors des phases initiales d'exploration ou d'apprentissage d'un processus de réorganisation, il n'est pas nécessaire que les deux parties se respectent ou se fassent confiance; la seule exigence, c'est de vouloir changer les choses.

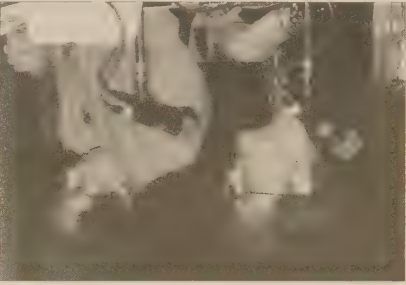
Les erreurs sont inévitables même lorsqu'un processus de réorganisation avance bien. Les échecs et erreurs passés ne devraient pas être vus comme des obstacles les incitant à ne pas s'engager plus loin dans cette voie. La direction et le syndicat devraient être prêts à prendre certains risques et à montrer la route à suivre à leurs commettants. Au même moment, les parties devraient s'entendre sur un ensemble d'objectifs stratégiques et, par la suite, lancer de petites initiatives conjointes qui ont de bonnes chances de réussir. Rien ne permet mieux de surmonter la résistance au changement que le succès.

Il est important de fixer des paramètres d'évaluation des résultats obtenus qui permettent

Le milieu de travail est en changement, il faut face les cadres et les travailleurs dans de nombreuses entreprises. La réorganisation du milieu de travail peut être profonde et fondamentale. Elle peut être la cause ou le résultat de perturbations liées à la productivité, à la taille des effectifs, aux demandes du marché ou à l'innovation technologique. Elle peut être provoquée par une situation de crise; ou elle peut s'inscrire dans un plan à long terme visant à revitaliser une entreprise ou tout un secteur industriel.

Quelle que soit sa nature, le changement est un processus, et, en général, il aura plus de chances d'être couronné de succès s'il est conçu et mené par les parties qui sont directement concernées par sa mise en oeuvre. Au cours des 18 derniers mois, le CCMTP a participé et organisé dans diverses villes canadiennes une série d'ateliers sur la réorganisation du milieu de travail. Ces ateliers comprennent des présentations par des représentants patronaux et syndicaux de milieux de travail locaux qui ont relevé les défis liés au changement en élaborant conjointement des solutions à leurs problèmes particuliers. Il importe de souligner que, dans chaque cas, l'atelier a attiré un plus grand nombre de participants des communautés patronales et syndicales locales que ce qui avait été prévu initialement. Cela révèle le niveau d'intérêt à l'égard de ce dossier et le désir marqué des intervenants patronaux et syndicaux d'explorer de nouvelles approches fondées sur les expériences tentées par d'autres entreprises faisant face à des défis similaires.

Nous sommes en voie de terminer la préparation d'un guide sur la réorganisation du milieu de travail à l'intention du patronat



Florence Power de l'Association de la Fonction publique de Terre-Neuve et Judy Chubb qui travaillait alors pour le St. Clare's Mercy Hospital (colloque de St. Jean, Terre-Neuve)

De grandes différences d'opinion au sujet des déficits, de la formation et de l'éducation

parole syndicaux, cette question se classe au 12^e rang sur une liste de 18 questions et prob-
lèmes.

Les dirigeants patronaux et syndicaux d'une part et les représentants du secteur public d'autre part ont des opinions bien différentes sur la question de la "qualité de l'éducation". Même si un nombre important des répondants patronaux et syndicaux affirme que cela représente un problème grave (49% pour les syndicats; 41% pour le patronat), seulement 23% des intervenants du secteur public le croient — bon nombre d'entre eux oeuvrent dans les institutions d'éducation post-secondaire. En outre, une majorité de répondants syndicaux (57%) considèrent que la "qualité de la formation en



La productivité durable Le rapport final du Groupe de travail du CCMTP sur l'adaptation au changement environnemental

milieu de travail est un problème grave; alors que 28% des dirigeants patronaux et du secteur public partagent cette opinion. Compte tenu de ces différences d'opinion au sujet de la qualité de l'éducation et de la formation, il ne faut donc pas se surprendre si les échanges entre les intervenants des secteurs public et privé sur la façon d'approcher ces questions sont laborieux dans de nombreuses sphères de compétence.

L'état actuel des relations patronales-syndicales

En notre qualité d'organisme national indépendant qui se consacre à promouvoir le dialogue entre le patronat et les syndicats sur des questions cruciales, le CCMTP est des plus intéressé à connaître l'état des relations patronales-syndicales. Au niveau national, notre enquête révèle que les intervenants syndicaux et patronaux s'entendent pour

Les préoccupations environnementales ont une incidence directe sur les compagnies canadiennes et leurs travailleurs. De plus en plus, les clients demandent des produits qui sont respectueux du patrimoine environnemental. Les fournisseurs de capitaux accordent plus d'attention aux risques environnementaux auxquels s'expose une entreprise avant qu'ils ne décident d'y investir. Tous les ordres de gouvernement ont adopté des règlements et des lois en la matière que les compagnies sont tenues de respecter. Nous sommes aussi témoins de la ratification d'un très grand nombre d'accords environnementaux de portée internationale et de l'élaboration rapide de normes communes aux procédés de production; le développement de nouvelles industries "environnementales" et la création d'emplois dans celles-ci; la modernisation des usines; et dans certains cas, la réinvention totale des entreprises. Malheureusement, le changement environnemental a aussi fait des victimes. Les communautés fondées sur l'exploitation des ressources naturelles et les régions mono-industrielles ont vu les fondations de leur subsistance s'effriter lentement

mais surement. Des emplois ont été supprimés; d'autres fonctions ont été changées totalement. Les compagnies doivent de plus en plus composer avec une réglementation complexe, une paperasserie volumineuse, des processus d'approbation presque interminables et une augmentation de leurs coûts de production. Il y a peu d'information disponible concernant l'impact des demandes environnementales toujours changeantes sur les entreprises, les travailleurs et les communautés. Reconnaissant qu'il est essentiel d'en savoir plus à ce sujet, le CCMTP a décidé de mener des études de cas sur des compagnies oeuvrant dans les secteurs de l'exploitation minière, de la fabrication de produits chimiques et de la foresterie et des produits forestiers, soit des secteurs où les répercussions du changement environnemental sont les plus évidentes. Le rapport s'intéresse essentiellement aux mesures et approches conçues conjointement par le patronat et les syndicats. Il améliorera nos connaissances limitées sur la façon dont sont mises en oeuvre les stratégies pour faire face au changement environnemental. La structure et la complexité de ces approches conjointes peuvent varier. Il

affirmer que les relations actuelles sont mauvaises ou très mauvaises. Il est intéressant de constater que les perceptions des trois communautés sont moins négatives au niveau de l'industrie qu'au niveau national; et le sont encore moins au niveau du milieu de travail. Il importe de mentionner que les syndicats ont une vision plus négative que les deux autres communautés, et ce, à tous les niveaux. De toute évidence, cela représente une préoccupation à laquelle toutes les parties devraient s'attarder. L'enquête du CCMTP auprès de ces dirigeants est très utile parce qu'elle permet de connaître les attitudes et les perceptions qui ont cours au moment où les syndicats, le patronat et les gouvernements s'efforcent de s'attaquer à d'importants défis qui se posent devant l'économie canadienne. Les résultats complets de cette enquête essentielle seront publiés plus tard cette année après que nous en aurons fait une analyse rigoureuse.

peut s'agir de comités environnementaux en milieu de travail, d'initiatives lancées et poursuivies par plus d'une entreprise et l'établissement de véritables conseils sectoriels. Toutefois, le dénominateur commun de toutes ces réponses est un accès complet à l'information disponible, l'établissement de canaux de communication appropriés entre le patronat et les syndicats et l'engagement de collaborer pour s'attaquer aux problèmes éprouvés et y trouver des solutions mutuellement acceptables. Même si les études de cas portent sur les trois secteurs mentionnés précédemment, les leçons pouvant en être tirées et les recommandations formulées peuvent être appliquées à une vaste gamme d'entreprises et de secteurs industriels. Cela est tout particulièrement vrai à la lumière des demandes faites par les clients. Ce rapport qui expose comment un certain nombre de compagnies canadiennes et leurs travailleurs ont uni leurs efforts pour s'adapter au changement environnemental sera de plus utile au patronat, aux syndicats et à tous les ordres de gouvernement.

Pour obtenir une copie du rapport et des recommandations, envoyez le document ci-dessus aux études de cas, veuillez communiquer avec le CCMTP.

Travailleurs ensemble

L'ÉTAT DE LA SITUATION

Un aperçu de l'enquête du CCMTP sur la conjoncture présente

Nous avons mené une enquête au début de l'année auprès de 1 500 dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public (les gouvernements, les services de santé et les institutions d'éducation post-secondaire). Nous voulons qu'ils déterminent l'importance de divers problèmes et questions et comment les solutions et les approches que leurs représentants car avant que les différences par-ties puissent s'entendre pour travailler ensemble sur diverses questions, elles doivent avant tout s'entendre sur les problèmes qui doivent être abordés et sur un ordre de priorité à cet égard. Si ces dirigeants parviennent à dégager des consensus sur l'importance des questions et problèmes qui se posent devant eux, ils auront de bonnes chances de s'entendre sur la poursuite de solutions.

Les résultats complets de cette enquête seront publiés plus tard cette année au moyen de deux rapports. Le premier traitera des défis auxquels fait face l'économie et de l'état actuel des relations patronales-syndicales au

Canada. Le second rapport présentera les vues du patronat et des syndicats sur les pratiques en milieu de travail et sur de nouvelles formules de travail.

Il n'est pas surprenant d'apprendre que le principal problème est le manque d'emplois.

Le problème le plus grave : le manque d'emplois

Il n'est pas surprenant d'apprendre que, selon les dirigeants des trois communautés, le principal problème est le manque d'emplois : 99% des dirigeants syndicaux; 82% des

représentants du secteur public; et 76% des leaders patronaux. "L'absence de consensus concernant les priorités économiques vient au second rang (environ 60% des intervenants consultés dans chacune des communautés); alors que "l'incertitude découlant du contenu fiscal" sont venus respectivement au troisième et quatrième rang. Les questions jugées "d'une moins grande importance" comprennent "la compétitivité sur les marchés internationaux" (entre 43% et 56%) et "la faiblesse de l'investissement" (entre 37% et 51%).

Mais l'enquête a permis de cerner certaines différences intéressantes dans l'importance qui est accordée à plusieurs questions cruciales... Par exemple, les dirigeants patronaux et syndicaux sont loin de s'entendre sur l'importance de "la dette et des déficits accumulés par les gouvernements". En effet, 91% des intervenants patronaux affirment qu'il s'agit là du plus important problème cerné, alors que pour les porte-



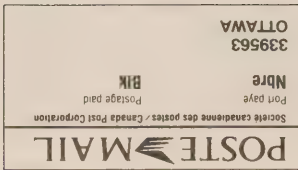
Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre



CAI
LA
-W 57

Working *together*

A SEARCH FOR BALANCE

The Case for Joint Labour-Management Responses to Adjustment

"While crisis adjustment may offer short term savings, it does so at a very high cost to individuals, families, and communities, and often to the organizations themselves. . . . Enterprises . . . must look to the future and prepare to create opportunities by investing in a flexible, adaptable workforce that shares the commitment to survival and success."

The final report of CLMPC's Task Force on Adjustment offers a careful look at how a number of Canadian workers, workplaces and sectors are dealing with adjustment and transition through innovative joint management-labour initiatives.

The idea that enterprises face a continuing need to get ahead of, or at least match, the transformations of competing firms and countries is challenging

traditional notions of employment and confronting many workers with growing economic security. The central focus of

FPI . . . transformed itself from a harvester of fish to a purchaser of fish.

the report is that the best solutions to adjustment are found when employers and labour work together to anticipate change, and address the issues in a proactive way using their combined expertise and knowledge of the particular workplace or sector.

An extensive study of seventeen Canadian workplaces and sectoral organizations revealed three basic and often interlinked approaches to adjustment



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Bik

Port payé

Nbre

339563
OTTAWA



Library Services Department
University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

11/1
11/11

issues. Many workplaces are faced with a restructuring, reshaping or outright re-inventing of the enterprise. In one of the best-known examples, Fisheries Products International (FPI) of Newfoundland transformed itself from a harvester of fish to a purchaser of fish,

The detailed case studies conducted as a principal activity of the project represent the core of a useful data base on labour market adjustment partnerships and practices.

and from a primary to a secondary processor of fish products. This transformation was accomplished in the face of massive industry crisis which threatened the very survival of the firm. Co-operation between labour and management led to a long-term strategy to take the fishery into the future, for the mutual benefit of the workers, the enterprise, and the sector.

In some instances, human resources upgrading and training has proved a successful joint solution to keeping an enterprise or even an entire sector competitive and productive in the face of rapid technological change or shifting international and domestic market forces. Zehr's and the United Food and Commercial Workers (UFCW) set up training trust funds as a lever for comprehensive adjustment and training to

deal with aggressive competition in the domestic marketplace. These training funds are negotiated as part of the collective bargaining process, and are jointly managed. One example is the Clifford Evans Training Centre in Cambridge, Ontario, which was set up in 1985 and is funded mainly by income of 15 cents an hour per worker

The third broad approach involves distributing the impacts of adjustment equitably to minimize the overall impact on the people and communities affected. Inglis Ltd., a major manufacturer of home appliances, took this route in conjunction with the USWA when confronted with the need to close down a large manufacturing plant in Toronto in the late 1980s. Advance notice and planing allowed the union and the company to work together on a joint Adjustment Committee which focused on getting people into training and counseling before the closure became reality. The process was aided by the contribution of the federal Industrial Adjustment Service (IAS) Transitions program, and UI programs.

The detailed case studies conducted as a principal activity of the project represent the core of a useful data base on labour market adjustment partnerships and practices. The experiences documented in the report and companion Case Studies document could be of great practical use to unions, firms and governments in looking for humane, effective solutions to their own adjustment challenges.

The goals of labour, business and government often differ as they struggle to deal with adjustment issues. Although the goals of the different party may appear to compete, they may also

complement each other. This is illustrated by the case studies, which emphasize that all participants stand to benefit when adjustment processes are developed and negotiated jointly.

By involving all affected groups — unions and workers, management, and in some circumstances even the broader community and special interest groups — the final agreement will more properly reflect their legitimate needs and concerns. It is this search for balance that drives joint approaches to adjustment in the workplaces and sectoral organizations described in this report.

Human resources upgrading and training has proved a successful joint solution to keeping an enterprise or even an entire sector competitive and productive.

It is this same search for balance that underlies the eleven action-oriented recommendations put forward by the business-labour Task Force.

Summary of Recommendations of the CLMPC Task Force on Adjustment

1 that labour and business at the workplace level . . . recognize the critical need to anticipate future adjustment pressures and begin joint processes to assess and prepare for the medium-term challenges . . . this could entail addressing the need for economic education in the workplace and developing tools for information sharing;

2 that the federal government work jointly with labour and business to improve mechanisms for sharing labour market information, including expanding the use of the national jobs data bank;

3 that a national data bank on successful adjustment case studies be established to ensure broad access to information on innovative practices and approaches;

4 that management and labour in the public and private sectors put in place joint processes that will facilitate ongoing adjustment; this could include initiatives related to training, counseling, and enhanced communication;

5 that in individual adjustment situations, management and labour come together at the earliest possible point to address the issues involved;

6 that government follow the best practices and principles used in the private sector in working with labour to develop effective adjustment measures; e.g. management-labour committees;

7 that business, labour and government use a sectoral adjustment approach when the following conditions exist:

- skills are transferable between firms;
- there is an advantage in maintaining a pool of trained, adaptable workers;
- adjustment will mean substantial downsizing of persons with similar but not identical needs within an industry;
- the pooling and managing of resources is critical to survival of the industry.

8 that adjustment processes be tailored to the specific needs of the individual workplace and individual workforce. This may mean paying special attention to equity concerns and provisions related to women, visible minorities, older workers, the disabled, and aboriginals;

9 that labour, business and government jointly develop and apply long term benchmarks for measuring or evaluating the success of labour force adjustment mechanisms;

10 that government at all levels, following the advice and guidance of labour and business, continue to play the role of facilitator, broker and in some cases financier in dealing with adjustment measures; and

11 that federal government support for the Industrial Adjustment Service be continued.

PROFILES

Our Board Members



François Pelletier

*Secretary and Vice President, Human Resources & Planning
Québec Cartier Mining Company*

- M.A., Management Sciences, University of Ottawa (1974)
- 20 years with Québec Cartier Mining Company
- recent positions include Vice President, Human Resources (1989–1994); Treasurer (1986–1989); General Manager, Accounting (1984–1986); Manager, Financial Analysis (1982–1984)
- active member of the Quebec business community
- member of the Boards of the Quebec Workmen's Compensation Board; Safety and Health Research Institute; and Mining Sectoral Council
- member of CLMPC Task Force on Working Time

Clément Godbout

President, Quebec Federation of Labour

- respected union activist in Quebec since the early 1960s
- Chairman of the Board of Directors, Quebec Solidarity Fund (QFL)
- positions include General Sec QFL 1991 Director, USWA-Quebec and Atlantic Provinces (elected 1989; 1985; 1981); Assistant to the Director, USWA (1977); area supervisor for the Quebec North Shore and Labrador USWA (1970)
- member of the Boards of the Workplace Health and Safety Commission (also on the Executive Committee); Advisory Council on Manpower and Labour; Canadian Asbestos Institute; Quebec Industrial Development Corporation; Caisse de dépôt et placement du Québec
- Executive Committee of the Canadian Labour Congress
- Executive Committee of the International Confederation of Free Trade Unions
- member Advisory Committee on International Trade
- CLMPC Task Force on Access to Capital



Two new Labour members have been appointed to our Board:

Daryl Bean, *President, Public Service Alliance of Canada.*

Elaine Price, *President, Newfoundland and Labrador Federation of Labour*

IPS VII, ATHENS (Grèce)

Productivity and labour market concerns are international as well as national in scope. Canadian business and labour stand to benefit from the knowledge and experiences of their counterparts in other countries. For our part, we have considerable expertise to offer in areas like joint labour-management structure and consensus-building. We have also built up a significant body of knowledge on joint



Jerzy Donarski, President, Polish Productivity Centre; Nancy Riche, Executive Vice President, Canadian Labour Congress

problem-solving approaches to issues related to economic restructuring, knowledge which we are pleased to share with organizations and governments in other parts of the world.

CLMPC has maintained an active presence internationally through membership in the International Productivity Service, attendance at



Tadayoshi Kusano, President, Federation of All Nissan and General Workers' Union, Japan, and Shirley Seward, Chief Executive Officer, CLMPC.

conferences and international projects in concert with the ILO and CIDA. In 1994, CLMPC hosted the sixth International Productivity Symposium (IPS VI) in Vancouver. For many of the participants, both Canadian and foreign, IPS VI was an excellent networking opportunity with leading international experts as well as with business and labour people from Europe, the United States, Asia and the Third World.

CLMPC was pleased to continue our participation in the activities of the International Productivity Service by sending a delegation to IPS VII in Athens (Greece) this summer. Nancy Riche (Labour Co-chair of the Board of Directors and Executive Vice President of the Canadian Labour Congress) was a keynote speaker on a panel on global competitiveness; and Jocelyne Côté-O'Hara (then CLMPC Board member and former President and CEO of Stentor Telecom Policy Inc.) was a

speaker on the panel entitled "Quality and Productivity." Shirley Seward (Chief Executive Officer) moderated a session on "Employment Challenges and Human Resources Development."



Jocelyne Côté-O'Hara

CLMPC in Cyberspace

Check out the NEW CLMPC Web Site on the Internet, open to visitors as of September. Initial feedback about the contents and design has been enthusiastic. You will find information about the Canadian Labour Market and Productivity Centre itself, including our mandate and history, and current members of the Board of Directors; and summaries of recent reports and project activities. New projects will be listed as they come on stream. You will also find an order form for CLMPC publications (which are available for a small cost-recovery charge). And the current and past two issues of *Working Together* will be published on the Home Page for all visitors. Your comments and suggestions are welcome! Reach us directly by email: clmpc@magi.com



Current and new CLMPC Projects

Task Force on *Alternative Working Arrangements and Working Time*; financially supported by Human Resources Development Canada)

Human Resources Sector Study of the Food Retail and Wholesale Industry; on behalf of Human Resources Development Canada

Lessons Learned from Innovative Workplaces; background research for **Collective Reflection on the Changing Workplace**, reporting to the federal Minister of Labour



From the
Board and staff
of CLMPC,

**Seasons
Greetings**



Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

www.clmpc.ca
email: clmpc@magi.com

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

ISSN No. 0832-7939



Le CCMTP dans l'espace cybernétique

Nous vous encourageons à consulter notre site web sur le

réseau Internet.

Les premiers commentaires au sujet du contenu et de la conception de notre

page d'accueil ont été très favorables.

Vous y trouverez de l'information au

sujet du Centre canadien du marché du

travail et de la productivité dont notre

mandat et notre histoire; les membres

actuels du Conseil d'administration; et

des résumés des rapports et projets de

recherche récents. Nous y présentons aussi des extraits de comptes rendus et d'études de cas, et y annoncerons les nouveaux projets que nous amorcerons.

Il y a aussi une formule de commande des publications du CCMTP (qui sont disponibles à un prix modique). De plus, le présent numéro de Travaillons

ensemble et les deux précédents seront publiés dans notre site web. Nous

souhaitons recevoir vos commentaires et observations au sujet de notre

présence dans l'espace cybernétique. Notre adresse électronique est

clmpc@magi.com

Projets nouveaux et en cours de réalisation du CCMTP

Le Groupe de travail sur les nouvelles ententes de travail et le réaménagement de l'horaire de travail, projet appuyé financièrement par le ministère fédéral du Développement des ressources humaines

Étude sur les ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits d'épicerie; une étude menée pour le compte du ministère fédéral du Développement des ressources humaines

Les leçons de milieux de travail innovateurs; recherche menée dans le cadre de l'initiative du ministre du Travail intitulée Réflexion collective sur le milieu de travail en évolution.



De la part
du Conseil
d'administration
et du personnel
du CCMTP,
Milleurs Boeux
pour la période
des fêtes



Le Centre canadien du marché
du travail et la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500

Ottawa ON K1P 6L5

Tél. (613) 234-0505

Fax (613) 234-2482

www.clmpc.ca

email: clmpc@magi.com

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national

indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales

en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de poli-

tique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Le septième Symposium international sur la productivité - Athènes (Grèce)

Les préoccupations relatives à la productivité et au marché du travail sont autant d'une portée nationale qu'internationale. Le patronat et les syndicats au Canada ne peuvent que retirer de grands avantages des connaissances et expériences de leurs homologues dans d'autres pays. De notre côté, nous avons beaucoup à offrir dans l'établissement de structures conjointes patronales-syndicales et le dégagement de consensus stratégiques. Nous avons aussi monté au cours des années de vastes dossiers d'information sur des approches conjointes à l'égard de diverses questions concernant la restructuration économique, information que nous sommes enchantés



Jerzy Donawski, Président, Polish Productivity Centre; Nancy Riche, Vice-présidente exécutive Congrès du Travail du Canada

de partager avec des organismes et gouvernements d'autres pays. Le CCMTP demeure très actif sur la scène internationale en étant membre du International Productivity Service, en

assistant à des conférences et en participant à la réalisation de projets de recherches internationaux avec le BIT et l'ACDI. En 1994, le CCMTP a été l'hôte du sixième Symposium international sur la productivité (SIP VI) qui a eu lieu à Vancouver. Pour bon nombre des participants tant Canadiens qu'étrangers, le SIP VI a constitué une excellente occasion d'établir des contacts avec des experts internationaux ainsi que des intervenants du milieu des affaires et du mouvement syndical de l'Europe, des États-Unis, de l'Asie et du Tiers Monde.

Le CCMTP a poursuivi sa participation aux activités du International Productivity Service en envoyant une délégation au SIP VII qui a eu lieu à Athènes (Grèce) l'été dernier. Nancy Riche (co-présidente syndicale du conseil d'administration du CCMTP et vice-présidente exécutive du Congrès du travail du Canada) a été l'oratrice d'un atelier de discussions sur la compétitivité internationale; et Jocelyne Côté-O'Hara (qui était alors membre du conseil d'administration et ancienne présidente et chef de la

Tadayoshi Kusano, Président, Federation of All Nissan, Japan, et Shirley Seward, Chef de la direction, CCMTP



direction de la Stentor Telecom Policy Inc.) a prononcé une allocution dans le cadre de l'atelier sur la qualité et la productivité. Shirley Seward (la chef de la direction) a animé une séance de travail sur les défis de l'emploi et le développement des ressources humaines.



Jocelyne Côté-O'Hara

PROFIL Les membres de notre conseil d'administration

François Pelletier

*Secrétaire et vice-président – Ressources humaines et planification
La Compagnie minière Québec Cartier*

- Maîtrise ès arts en sciences de la gestion, Université d'Ottawa (1974)
- 20 années de service avec la Compagnie minière Québec Cartier
- Au sein de cette entreprise, il a occupé les postes suivants : vice-président (Ressources humaines) de 1989 à 1994; trésorier de 1986 à 1989; directeur général des services comptables de 1984 à 1986; directeur des services financiers de 1982 à 1984)
- membre actif de la communauté des affaires du Québec

- membre du conseil d'administration de la Commission des accidents du travail du Québec; de l'Institut de recherche sur la santé et la sécurité au travail; et du Conseil sectoriel sur l'exploitation minière
- membre du Groupe de travail du CCMTP sur les nouvelles ententes de travail et le réaménagement de l'horaire de travail



Clement Godbout

Président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

- militant syndical québécois respecté depuis le début des années 1960
- président du Conseil d'administration du Fonds de solidarité
- il a occupé les divers postes suivants au cours de sa carrière : secrétaire général de la FTQ; directeur du Syndicat des Métallos pour le Québec et les provinces atlantiques – (élu en 1989; 1985; et 1981); adjoint au directeur du Syndicat des Métallos (1977), coordonnateur régional pour les Métallos de la Gaspésie, de la Côte-Nord et du Labrador (1970)
- membre de la Commission de la santé et sécurité au travail (aussi membre de l'Exécutif de cet organisme); de la Société de développement industriel du Québec; et de la Caisse de dépôt et de placement du Québec
- membre du Comité exécutif du Congrès du travail du Canada
- membre du Comité exécutif de la Confédération internationale des syndicats libres
- membre du Comité consultatif sur le commerce international
- membre du Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux

Notre conseil d'administration compte deux nouveaux membres :

Daryl Bean, président de l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

Elaine Price, présidente de la Fédération du travail de Terre-Neuve et du Labrador



Résumé des recommandations du Groupe de travail du CCMTP sur l'adaptation

1 Que le patronat et les syndicats en milieu de travail . . . reconnaissent qu'il est absolument essentiel d'anticiper les pressions futures en matière d'adaptation et lancent des processus conjoints pour évaluer les défis à moyen terme . . . cela pourrait signifier qu'il sera nécessaire d'assurer la formation économique des travailleurs et de concevoir des outils d'échange d'information;

2 que le gouvernement fédéral s'unisse aux syndicats et au patronat pour améliorer les mécanismes d'échange d'information sur le marché du travail et pour accroître l'utilisation de la banque nationale de données sur l'emploi;

3 que soit créée une banque nationale de données sur des processus d'adaptation fructueux pour assurer un accès aussi vaste que possible à l'information sur les pratiques et partenariats en matière d'adaptation;

4 que le patronat et les syndicats des secteurs privé et public lancent des processus conjoints qui permettront de faciliter l'adaptation en cours; ces processus pourraient comprendre des initiatives dans les domaines de la formation, du counselling et des communications;

5 que le patronat et les syndicats unissent leurs efforts dès le lancement du processus d'adaptation pour régler les problèmes qui surviendront;

6 que les "gouvernements-employeurs" adoptent les meilleures pratiques et principes utilisés par le secteur privé dans les efforts qu'ils engagent avec les syndicats pour élaborer des mesures efficaces en matière d'adaptation; par ex. des comités conjoints patronaux-syndicaux;

7 que le patronat, les syndicats et les gouvernements utilisent une approche sectorielle en matière d'adaptation lorsque :

- les compétences des travailleurs sont exportables d'une entreprise à une autre;
- il est avantageux de maintenir un réservoir de travailleurs formés et souples;
- l'adaptation entraînera une réduction importante du nombre de travailleurs ayant des besoins similaires mais non identiques à l'intérieur d'une industrie; et
- le regroupement et la gestion des ressources sont essentiels pour assurer la survie de l'industrie;

8 que les processus d'adaptation soient conçus en fonction des besoins spécifiques du milieu de travail et des travailleurs. À cette fin, il pourra être nécessaire de s'intéresser tout particulièrement aux préoccupations en matière d'équité et d'adopter des mesures spéciales concernant les femmes, les minorités visibles, les travailleurs plus âgés, les personnes handicapées et les Autochtones.

9 que les syndicats, le patronat et les gouvernements élaborent conjointement et mettent en place des jalons à long terme pour évaluer et mesurer les succès des mécanismes d'adaptation de la main-d'œuvre;

10 que tous les ordres de gouvernement, en s'inspirant des avis et conseils fournis par le patronat et les syndicats, continuent de jouer le rôle de facilitateur, de médiateur et, dans certains cas, de financier pour appuyer les processus d'adaptation; et

11 que le gouvernement fédéral continue d'appuyer le Service d'aide à l'adaptation industrielle (SAAI).

Une vaste étude de 17 milieux de travail et organismes sectoriels a révélé trois approches fondamentales souvent liées les unes aux autres qui sont adoptées pour faire face aux défis de l'adaptation.

De nombreux milieux de travail et entreprises se voient forcer de se restructurer, de revoir leur mode organisationnel ou encore de se réinventer totalement.

De nombreux milieux de travail et entreprises se voient forcer de se restructurer, de revoir leur mode organisationnel ou encore de se réinventer totalement. L'étude de cas sur la Fisheries Products International (FPI) à Terre-Neuve est un excellent exemple d'une stratégie de réinvention. Cette entreprise était sur le point de perdre presque totalement sa principale ressource de production, à savoir les bancs de morue de l'Atlantique. La FPI a donc décidé de se retirer de la pêche pour devenir un grossiste et un fabricant de produits de la mer. Cette transformation est survenue au moment où l'industrie vivait une crise majeure qui menaçait la survie même de l'entreprise. La coopération dont ont fait preuve la direction et les syndicats a mené à l'élaboration d'une stratégie à long terme pour préparer l'industrie de la pêche aux défis de l'avenir qui a profité aux travailleurs, à l'entreprise et au secteur industriel. Dans certains cas, la solution adoptée conjointement par le patronat et les syndicats a consisté à améliorer les ressources humaines et à assurer la formation des travailleurs. Cela a permis de protéger la compétitivité d'une entreprise ou de tout un secteur et d'en accroître la productivité

face au changement technologique rapide et aux fluctuations de la demande des marchés intérieurs et extérieurs. L'étude de cas sur la Zehr's et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation (TUVAC) met en lumière comment ces deux acteurs ont créé un fonds spécial pour répondre aux grands besoins des travailleurs en matière de formation et d'adaptation et pour contrer la vive concurrence sur le marché intérieur. Le processus de la négociation collective a permis l'établissement de ce fonds qui est administré conjointement par l'entreprise et le syndicat. Un exemple de coopération proactive en matière de formation est le Clifford Evans Training Centre à Cambridge (Ontario) qui a été créé en 1985 et dont le financement est assuré principalement par un prélèvement de 15 sous l'heure par travailleur.

La troisième vaste approche utilisée consiste à répartir équitablement les répercussions de l'adaptation pour en minimiser l'impact global sur les gens et les collectivités concernées. La Inglis Ltd., un important fabricant d'appareils électroménagers, a adopté cette approche avec l'appui des Métallurgistes unis d'Amérique lorsqu'elle a été forcée de fermer les portes d'une importante usine de fabrication dans la région de Toronto à

En faisant participer tous les groupes concernés... l'accord final reflètera mieux les besoins et préoccupations légitimes de chacun.

la fin des années 1980. Les préavis de licenciement et la planification des mises à pied ont permis au syndicat et à l'entreprise d'unir leurs forces au sein d'un comité d'adaptation dont le principal

objectif était de trouver des activités de formation et de counselling pour les travailleurs avant la fermeture définitive de l'usine. Tous ces efforts ont été appuyés par le Service d'aide à l'adaptation industriel, une instance du gouvernement fédéral, et par diverses initiatives en matière de transition et de réinsertion professionnelle pour les sans-emploi. Les études de cas qui constituaient le principal volet de ce projet de recherche représentaient une source d'information très utile sur les partenariats et pratiques en matière d'adaptation. Les expériences présentées dans le rapport et le document d'accompagnement pourraient aider les syndicats, entreprises et gouvernements dans la recherche de solutions humaines et efficaces à leurs problèmes liés à l'adaptation de la main-d'œuvre.

Les syndicats, le patronat et les gouvernements poursuivent souvent des objectifs différents en ce domaine. Bien que ces objectifs peuvent sembler s'opposer, ils peuvent aussi se compléter les uns les autres. Cela est illustré dans les études de cas qui soulignent que l'élaboration conjointe des processus d'adaptation ne peut que rapporter des bénéfices à tous les participants.

En faisant participer tous les groupes concernés — les syndicats et les travailleurs, la direction, dans certains cas même la collectivité et des groupes d'intérêts spéciaux — l'accord final reflètera mieux les besoins et préoccupations légitimes de chacun. C'est cette recherche d'un meilleur équilibre qui soutient les approches conjointes en matière d'adaptation dans les milieux de travail et les organismes sectoriels décrits dans le rapport. Cette même recherche d'équilibre sous-tend aussi les onze recommandations concrètes formulées par le Groupe de travail patronal-syndical.

Travailleurs ensemble

LA RECHERCHE D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE

Le pourquoi des stratégies conjointes patronales-syndicales en matière d'adaptation

“Bien que l'adaptation en situation de crise peut offrir la possibilité de réaliser des gains à court terme, elle comporte aussi généralement des coûts très élevés pour les particuliers, les familles, les collectivités et les entreprises elles-mêmes. L'entreprise... doit se tourner vers l'avenir et se préparer à créer des occasions de développement en investissant dans une main-d'œuvre souple et adaptable qui partagera l'engagement de la direction de survivre et de connaître le succès.”

Le rapport final du Groupe de travail du CCMT¹ sur l'adaptation examine

moins y répondre, remet en question les notions traditionnelles associées à

l'emploi et expose de nombreux problèmes liés à une insécurité économique tous jours plus grande. La proposition fondamentale du rapport est que les employeurs et les travailleurs peuvent trouver des solutions optimales aux problèmes liés à l'adaptation lorsqu'ils unissent leurs efforts pour anticiper le changement et s'y attaquer d'une manière proactive plutôt que réactive en utilisant leur expertise et leurs connaissances du secteur ou milieu de travail en question.

*La FPI... s'est retirée
de la pêche pour devenir
un grossiste de produits
de la mer...*

comment un certain nombre de travailleurs, de milieux de travail et de secteurs industriels composent avec l'adaptation et la transition au moyen d'initiatives lancées conjointement par le patronat et les syndicats. L'idée même que les entreprises doivent continuellement devancer les transformations que vivent les compagnies et pays concurrents ou à tout le



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55 rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

339563
OTTAWA

Nbre
Port payé

Bik

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

POSTE MAIL

CAI
LA
-WST

working together

Changing Your Workplace: Tools for workers and managers

In today's workplace, change is perhaps the only thing that is guaranteed... How you deal with changing your workplace can have serious consequences on the lives and livelihoods of everyone involved."

With this reminder, CLMPC introduces a refreshingly practical package of tools designed to help Canadian workers, unions and companies work their way through the process of change. Designed for use at the workplace level, the tools are based on the real-life experiences of managers and workers who have come up with solutions tailor-made to the needs of their own organizations. Although each workplace is unique, *Changing your*

Workplace pinpoints what their strategies had in common. These are presented as key steps in an ongoing process of mutual learning, goal-setting, problem-solving, and evaluating.

"CLMPC is very proud of this product," affirms CEO Shirley Seward. "Both

*The tools are stories
about real people in real
workplaces, dealing with
real challenges.*

labour and business people have directly contributed to the development of each piece in the package. The tools are stories about real people in real workplaces, dealing with real challenges. The end result is a set of tools that reflects these realities".

The full *Changing your Workplace* package includes:

Workchange: a video series produced in partnership with TV Ontario. These videos take you directly into the lives and experiences of workers and managers in a wide range of workplaces across Canada, from wood products firms in remote communities to urban public sector organizations. The videos are: a 30 minute video, "Workchange"; and four fifteen-minute



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

XX1.

MAIL POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Bik

Port payé

Nbre

339563
OTTAWA

MAY 5 1997

training segments (on one cassette) focusing on "The Need for Change", "Getting Started", "Making it Happen", and "The Bottom Line".

A Guide to the Issues: an in-depth look at the process of workplace change, based on concrete examples from Canadian workplaces and personal perspectives from managers, union representatives and workers.

A Working Tool: a hands-on tool to help people in the workplace explore a new approach to change — an approach that can benefit both the company, and the employees.

Case Studies on Workplace Change: an examination of how workers, unions and management in 15 Canadian workplaces developed solutions to the challenges facing their organizations.

The official release date and prices for these tools will be announced in April on CLMPC's Internet Home Page, www.clmpc.ca; or contact us (see address box) for information on how to place an advance order for the package or individual tools.

Measuring Success: The Outcomes of Workplace Change

When workplaces set out to change the way they perform their business, the people involved in the process understandably want some concrete way to measure just how well their efforts are succeeding. Evaluating change is an important part of the process for both management and labour.

As part of our in-depth workplace change project, CLMPC has developed a tool for assessing the progress and results of joint change initiatives. The tool offers a practical framework to help the workplace parties measure their success in concrete terms.

As recommended in our *Changing your Workplace* publications and videos, the assessment tool uses a mix of quantitative measures (such as financial and

Changing your Workplace has been made possible thanks to the financial and other support of: TVOntario; Human Resources Development Canada, through the Labour-Management Partnerships Program; Industry Canada; the Atlantic Canada Opportunities Agency; the Newfoundland and Labrador Departments of Education and Employment Relations, through a Human Resources Development Cooperation Agreement; the Sectoral Skills Council; the New Brunswick Department of Advanced Education and Labour; the Nova Scotia Department of Labour; the British Columbia Labour Force Development Board; the UBC Centre for Labour-Management Studies; and the Saskatchewan Departments of Labour and Economic Development. We also thank the participating provincial Federations of Labour and Chambers of Commerce and the numerous companies, organizations and business and labour individuals who offered their invaluable experiences, time, advice and input throughout the project.

productivity data; employment levels and human resources figures on absenteeism, accident rates, layoffs and recalls; operational and production information; and the number of joint committees or consultative bodies); and qualitative measures (like achievement of ISO classification or other industry recognition of excellence; changes in working arrangements; opportunities for employee participation in decision-making; labour-management relations and overall workplace morale).

This tool has been reviewed by several workplaces. We are refining it based on this practical input from labour and management representatives, and it will be available for use by labour and management involved in changing their workplaces.

The State of Labour-Management Relations in Canada

The CLMPC Board continued its ongoing Forum on Labour-Management Relations at the February Board meeting in Ottawa. This session focused on provincial approaches in Quebec and Newfoundland. Clément Godbout, President of the Quebec Federation of Labour, and Ghislain Dufour, Chairman of the Board of the *Conseil du Patronat du Québec* (the organization representing the most senior business leaders in the province) opened the Forum in an evening session about the state of labour-management relations in Quebec, including their views on the recent Quebec Economic Summit. Members of the CLMPC Board were joined by several senior government, labour and business leaders who were invited to attend this special session.

The Forum continued the next day with presentations, round table discussions and plenary sessions. Mary Porjes (Barrister and Solicitor) and Richard Long (Administrative Vice President, CEP) introduced the Workplace Change Assessment Tool. Elaine Price (President of the Newfoundland and Labrador Federation of Labour) and Charles Rennie (Vice-chairman, Labour Relations Working Group) gave a joint presentation on labour-management relations in Newfoundland.

A summary of these presentations will be available on our web site, www.clmpc.ca

Our Board Members



Daryl Bean

National President

Public Service Alliance of Canada

- long-serving union activist and leader since the mid-1960s
- first elected as President of PSAC in June, 1985
- previously Second Vice President, PSAC, in charge of collective bargaining (1982-1985); National President, Union of Public Works Employees (1975-1982); National Vice President, UPWE (1972-1975)
- General Vice President of the Canadian Labour Congress, Canada's titular member on the Executive Committee of the Public Services International, Governor of the Labour College of Canada
- member, Public Service Superannuation Advisory Committee

Stephen Van Houten

President

Alliance of Manufacturers and Exporters of Canada

- active in numerous organizations concerned with manufacturing and competitiveness
- Chairman, Canadian Committee on Intelligent Manufacturing Systems; Chairman, Canadian Environmental Council; member, International Trade Advisory Committee; Vice President, Traffic Injury Research Foundation
- formerly with General Motors Canada (1980-1989), as Legal Counsel, Manager of Business Planning, Director of Government Relations and Trade Policy, and Director of Public Relations
- President, Automotive Parts Manufacturers' Association, 1989
- President, Canadian Manufacturers' Association, 1991
- President, Alliance of Exporters and Manufacturers of Canada, 1996



CLMPC would like to thank **Thomas Savage**, former President of ITT Canada and former Chairman of North America Trust, who is retiring from our Board after almost a decade of dedicated service, including several years as Business Co-chair.

Human Resources Study of the Grocery Products Manufacturing Industry

The grocery products manufacturing industry is a major player in the Canadian economy. In 1994, the industry:

- generated shipments valued at \$58 billion, or nearly 14% of total manufacturing shipments;
- created almost \$20 billion in value-added, or 12.8% of total manufacturing;
- employed just over 200,000 people in 3,255 establishments, which represents 13% of manufacturing employment.

New technologies, emerging trade patterns and changing market environments have led the Canadian Grocery Producers Council (CGPC, the joint labour-management sector council recently founded in the industry) to look for new strategies to help the industry secure its future. A key part of this involves revisiting human resources practices in the sector.

When changes come fast and furious, the natural tendency is to cling to familiar ways and habits. The grocery products industry has traditionally relied on relatively unskilled workers, working for relatively low wages. But many in the industry are coming to realize that the industry's workforce is a key part of a strategy for success. And workers are seeing that they need higher levels of skills and education to see them through their years of working life.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre undertook a Human Resources Study on behalf of the CGPC to identify the main human resources issues facing the grocery products industry, as well as practical actions to address these challenges. The work was financially supported by Human Resources Development Canada.

Some recent and upcoming events

CEO Shirley Seward was an expert speaker at the OECD/Government of Canada Conference (December 1996, Ottawa) on Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society. Her presentation was entitled *Improving the Odds: the Canadian Experience with Joint Labour-Management Strategies for Change*.

In November, 1996 Labour Director Arlene Wortsman spoke to the Saskatchewan Federation of Labour Annual Meeting on *Alternative Working Arrangements and Working Time*; while Business Director Derwyn Sangster presented *Observations from the CLMPC Seminars on Workplace Change* to the Canadian Workplace Research Network Conference in Vancouver.

In January, program officer Kirk Falconer spoke to a meeting of First Ontario Labour-sponsored Investment Fund union sponsors about *Ten Myths About Labour-sponsored Investment Funds*.

Derwyn Sangster spoke to the Alliance of Manufacturers and Exporters Canada in Toronto on March 7 concerning *Viewpoints '96*, CLMPC's leadership survey, and related CLMPC activities. Kirk Falconer will address the Caledon Institute on *Access to Capital for Small Business and Community Economic Development* in April. Arlene Wortsman and CLMPC program officer Chris Parsley will be presenting the findings of the *Alternative Working Arrangements* project at the Annual Meeting of the at the Learned Societies Conference in June.

Information-sharing: Senior CLMPC Staff Brief Business, Labour Groups

CLMPC's work is of direct and practical relevance to business and labour, governments, human resources practitioners, and many other special constituencies involved in meeting the challenges of today's work environment. If your organization is interested in having a senior CLMPC representative speak to your conference or workshop, please contact:

Peggy Borbey, Coordinator,
Operations, tel. (613) 234-0505,
ext. 225.

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

www.clmpc.ca
email: clmpc@magi.com

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939



Études sur les ressources humaines de l'industrie de la fabrication des produits d'épicerie

L'industrie de la fabrication des produits d'épicerie est un important acteur de l'économie canadienne. En 1994, elle :

- a géré des expéditions d'une valeur de 58 milliards de dollars, ou presque 14% des expéditions totales du secteur de la fabrication;
- a créé presque 20 milliards de dollars en valeur ajoutée, ou 12,8% du total du secteur de la fabrication; et
- a procuré de l'emploi à un peu plus de 200 000 personnes dans 3 255 entreprises, ce qui représente 13% de l'emploi total dans le secteur de la fabrication.

Les nouvelles technologies, l'émergence d'une nouvelle configuration des échanges commerciaux et la transformation des marchés sont deux facteurs qui ont incité le Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie (CCPFÉ — le conseil sectoriel patronal-syndical récemment créé dans ce secteur industriel) à chercher de nouvelles stratégies pour aider l'industrie à renforcer les assises de son développement futur. Un élément essentiel de cette initiative consiste à revoir les pratiques en matière de ressources humaines.

Lorsque des changements surviennent rapidement, il est naturel que les gens s'accrochent à des façons familières et connues de faire les choses. L'industrie de la fabrication alimentaire a recours depuis très longtemps à des travailleurs et travailleurs relativement peu qualifiés touchant une rémunération relativement faible. Mais bon nombre des intervenants de l'industrie en sont venus à réaliser que la main-d'œuvre pourrait grandement contribuer à améliorer les perspectives de succès de l'industrie. De plus, les travailleurs comprennent qu'il leur est nécessaire de rehausser leur niveau de compétences et de socialisation s'ils souhaitent demeurer dans ce secteur industriel tout au long de leur vie professionnelle.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité a donc entrepris cette étude au nom du CCPFÉ pour cerner les principaux défis et problèmes auxquels font face les ressources humaines de l'industrie, et pour déterminer les mesures qui peuvent être prises pour relever ces défis et solutionner ces problèmes. Le CCMTP a bénéficié de l'appui financier du ministère fédéral du Développement des ressources humaines pour réaliser cette étude.

Certains événements récents et prochains

La chef de la direction, Shirley Seward, a été une oratrice de marque à l'occasion de la Conférence organisée par l'OCDE et le gouvernement du Canada qui a eu lieu à Ottawa en décembre dernier et dont le thème était *Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society*. Sa présentation s'intitulait *Improving the Odds: Is the Canadian Labour-Management Strategies for Change*.

En novembre 1996, la Directrice de la section syndicale, Arlene Workman, a prononcé une allocution dans le cadre de la réunion annuelle de la Fédération du travail de la Saskatchewan dont le thème était *Alternative Working Arrangements and Working Time*; de son côté, le Directeur de la section patronale, Deryn Sangster, a fait une présentation intitulée *Observations from the CLMPC Seminars on Workplace Change* dans le cadre de la conférence organisée par le Canadian Workplace Research Network à Vancouver.

En janvier, Kirk Falconer, agent de programme, a prononcé un discours intitulé *Ten Myths About Labour-sponsored Investment Funds* à l'occasion d'une réunion des par-

traires syndicaux du Premier Fonds de l'Ontario.

Deryn Sangster s'est adressé aux membres de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada en réunion à Toronto le 7 mars. Son allocution portait sur *Points de vue 1996*, une enquête menée auprès des chefs de file du patronat, des syndicats et du secteur public, et sur d'autres activités connexes du CCMTP. Kirk Falconer prononcera en avril une allocution devant les membres du Caledon Institute sur l'accès aux capitaux des petites entreprises et le développement économique communautaire.

Arlene Workman et Chris Parsley, agent de programme, présenteront les conclusions du projet sur les nouveaux régimes de travail à l'occasion de la réunion annuelle du Congrès des sociétés savantes en juin.

Le partage de l'information : Le personnel de direction et les chercheurs du CCMTP offrent des sessions d'information à l'intention du patronat et des syndicats

Le travail du CCMTP intéresse grandement et concerne directement le patronat, les syndicats, les gouvernements et les praticiens du secteur des ressources humaines et de nombreux autres groupes qui s'appliquent à relever les défis auxquels fait face le marché du travail contemporain. Si votre organisme est intéressé à ce qu'un représentant du CCMTP prononce une allocution dans le cadre d'une conférence ou d'un atelier de travail, veuillez communiquer avec Peggy Borbey, coordonnatrice des opérations, au (613) 234-0505 (poste 225).

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tél. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482
www.cclmpc.ca
Courtier électronique :
clmpc@magi.com

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.



ISSN 0832-7939

Les membres de notre Conseil d'administration

Daryl Bean

Président national

Alliance de la Fonction publique du Canada

- militant et dirigeant syndical depuis le milieu des années 1960
- élu pour la première fois Président de l'AFPC en juin 1985
- il était auparavant le second vice-président de l'AFPC responsable de la négociation collective (1982-1985); Président national du Syndicat des employés des Travaux publics (1975-1982); vice-président national de ce même syndicat (1972-1975)
- vice-président général du Congrès du travail du Canada, membre en titre du Canada au sein de l'Internationale des services publics et gouverneur du Collège canadien des travailleurs
- membre du Comité consultatif de la Loi sur la pension du service public



Stephen Van Houten

Président

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada

- il est actif au sein de nombreux organismes s'intéressant à la fabrication et à la compétitivité
- Président du Canadian Committee on Intelligent Manufacturing Systems; Président du Canadian Environmental Council; membre du Comité consultatif sur le commerce extérieur; vice-président de la Fondation de recherche sur les blessures de la route au Canada
- il a travaillé de 1980 à 1989 pour la société General Motors Canada où il a occupé les fonctions de conseiller juridique, de directeur du secteur de la planification opérationnelle, de directeur du service des relations avec les gouvernements et de la politique commerciale et de directeur des relations publiques
- Président de l'Association des fabricants de pièces d'automobiles du Canada, 1989
- Président de l'Association des manufacturiers canadiens, 1991
- Président de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada, 1996



Le CCMTP tient à remercier **Tom Savage** qui quitte le Conseil d'administration après presque 10 années de service consciencieux dont plusieurs à titre de co-président patronal.

Un outil d'intervention : un outil pratique pour aider les gens dans le milieu de travail à examiner une nouvelle approche en matière de réorganisation — une approche qui pourra rapporter des dividendes à l'entreprise et aux employés.

Case Studies on Workplace Change : un examen des stratégies adoptées par les travailleurs, les syndicats et la direction de 15 milieux de travail au pays qui ont trouvé des solutions aux problèmes auxquels ils faisaient face (disponible en anglais seulement).

La date officielle de publication de ces outils et leurs prix seront annoncés en avril prochain sur la page d'accueil du CCMTP sur le réseau Internet (www.cimpc.ca).

Vous pouvez aussi communiquer avec nous (voir l'adresse ci-dessous) pour connaître comment il vous est possible de commander à l'avance tous les outils ou quelques uns d'entre eux.

Le projet *Réorganiser votre milieu de travail* a été rendu possible grâce à l'aide financière et technique de divers intervenants : TVOntario; le ministère fédéral du

Évaluer le succès : Les résultats de la réorganisation du milieu de travail

Développement des ressources humaines par le biais du Programme de partenariat syndical-patronal; Industrie Canada. L'Agence de promotion du Canada atlantique; les ministères de l'Éducation et des Relations de travail de Terre-Neuve par le biais de l'Entente de coopération Canada-Terre-Neuve sur le développement des ressources humaines; le Conseil sectoriel de l'Enseignement postsecondaire et du Travail du Nouveau-Brunswick; le ministère du Travail de la Nouvelle-Écosse; le British Columbia Labour Force Development Board; le UBC Centre for Labour-Management Studies; et les ministères du Travail et du Développement économique de la Saskatchewan. Nous tenons aussi à remercier les fédérations du travail et les chambres de commerce de certaines provinces qui ont participé au projet, ainsi qu'un grand nombre de compagnies, d'organismes et d'intervenants patronaux et syndicaux qui nous ont offert leurs expertises, leur temps et leurs bons conseils tout au long du projet.

Les niveaux d'emploi et des données concernant l'absentéisme, le nombre d'accidents de travail, de mises à pied et de rappels; de l'information sur l'exploitation et la production; et le nombre de comités conjoints et d'instances consultatives; et de mesures qualitatives (comme l'accréditation ISO ou d'autres attestations d'excellence; des modifications aux régimes de travail; la possibilité de faire participer les employés au processus décisionnel; les relations patronales-syndicales et le moral des effectifs).

Nous avons soumis à l'examen de plusieurs milieux de travail cet outil d'évaluation. Nous sommes en train de le modifier et de l'améliorer en s'inspirant des commentaires formulés par les représentants syndicaux et patronaux. Il sera mis à la disposition des syndicats et de la direction d'entreprises intéressées à réorganiser leurs milieux de travail.

L'état des relations patronales-syndicales au Canada

Le Conseil d'administration du CCMTP a tenu une autre de ses tribunes permanentes sur les relations patronales-syndicales au Canada lors de sa réunion de février dernier qui a eu lieu à Ottawa. Cette dernière tribune a abordé l'état des relations de travail dans deux provinces, soit au Québec et à Terre-Neuve. Clément Godbout, Président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, et Ghislain Dufour, Président du Conseil d'administration du Conseil du patronat du Québec (soit l'organisme qui représente les plus hauts dirigeants du milieu des affaires au Québec) ont ouvert la tribune en faisant une présentation sur l'état des relations patronales-syndicales au Québec et nous ont fait part de leurs vues sur le récent sommet économique qui a eu lieu dans cette province. Plusieurs dirigeants du secteur public, de syndicats et du patronat avaient été invités à assister à cette session spéciale de discussions du Conseil d'administration du

CCMTP. La tribune s'est poursuivie le lendemain avec des présentations, des tables de discussions et des sessions plénières. Mary Forjes (avocate) et Richard Long (Vice-président administratif du SCFP) ont présenté l'Outil d'évaluation de la réorganisation du milieu de travail. Elaine Price (Présidente de la Fédération du travail de Terre-Neuve et du Labrador) et Charles Renne (Vice-président du Groupe de travail sur les relations de travail) ont fait une présentation conjointe sur l'état des relations patronales-syndicales à Terre-Neuve. Un résumé de ces présentations apparaîtra dans notre site sur le réseau Internet (www.cimpc.ca).

Travailleurs ensemble

Réorganiser votre milieu de travail : Des outils d'intervention pour les travailleurs et les gestionnaires

La seule chose qui soit certaine dans le milieu de travail de nos jours est le changement. (...) Votre stratégie de réorganisation du milieu de travail pourra avoir de profondes répercussions sur la vie et le gagne-pain de chacun."

C'est avec ce rappel que le CCMTP présente un ensemble d'outils innovateurs et pratiques visant à aider les travailleurs, les syndicats et les entreprises au Canada à lancer des processus de réorganisation.

Conçus spécifiquement pour être utilisés en milieu de travail, les outils s'inspirent d'expériences réelles de gestionnaires et de travailleurs qui ont trouvé des solutions répondant aux besoins de leurs entreprises.

Bien que chacune de ces entreprises soit unique en son genre, *Réorganiser votre milieu de travail* fait ressortir les éléments communs de leurs stratégies et présente les étapes cruciales de celles-ci en soulignant

que la réorganisation du milieu de travail est un processus où les deux parties apprennent à travailler ensemble, à établir des objectifs, à résoudre les problèmes et à évaluer les résultats des efforts engagés.

"Le CCMTP est très fier de ce produit," affirme la chef de la direction, Shirley Seward. "Tant les syndicats que le patronat ont contribué au développement de chacun de ses éléments. Les outils relatent en quelque sorte l'histoire de vrais travailleurs dans de vrais milieux de travail qui ont dû relever de véritables défis. Le produit final est un ensemble d'outils qui reflètent ces réalités."

Réorganiser votre milieu de travail comprend les éléments suivants :

Se réorganiser : Deux productions vidéo préparées en collaboration avec TVOntario qui vous font découvrir la vie et l'expérience de travailleurs et de gestion-

naires dans une vaste gamme de milieux de travail partout au Canada, qui vont d'entreprises de fabrication de produits du bois dans des régions éloignées à des organismes du secteur public dans des régions urbaines. Le premier vidéo d'une durée de 30 minutes s'intitule "*Se réorganiser*". Le second vidéo qui dure 60 minutes comporte quatre volets de 15 minutes chacun qui s'intitulent respectivement "*La réorganisation du milieu de travail, une nécessité*", "*Le lancement du processus*", "*Aller de l'avant*" et "*Au bout du compte*".

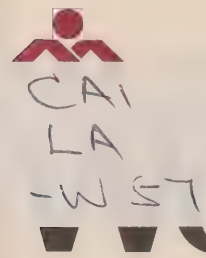
Un guide d'intervention : une analyse approfondie du dossier de la réorganisation du milieu de travail qui est fondée sur des expériences concrètes en la matière tentées par des entreprises au Canada. On y trouve aussi des commentaires formulés par des gestionnaires, des représentants syndicaux et des travailleurs.



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55 rue Metcalfe
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Ottawa, Canada
K1P 6L5





Working together

Capital, Communities, and Jobs: *Local Solutions for Investment and Employment in a New Canadian Economy*

Recent research has shown that certain kinds of enterprises face serious barriers to access to capital resources. Their problems are even greater if the companies are at some distance from major Canadian financial centres, or located in communities or regions that are remote or underdeveloped.

A unique new approach has evolved in a number of regions and communities since the late 1980s. "Local investment financing models" (LIFMs) take many shapes and structures, depending on local circumstances and needs. These financing approaches are generally established as partnerships or collaborations between private and public sector stakeholders within the locality, sometimes with government support. What they have in com-

mon is a goal to create local, micro-level institutions or practices that help improve capital supply conditions for the benefit of locally determined economic investment and development priorities.

Healthy communities require employment opportunities. Labour is interested in this project because of the connection between capital investment and employment creation and preservation.

CLMPC, in collaboration with the Government of Canada's four regional development agencies (Atlantic Canada Opportunities Agency; Bureau fédéral de développement régional (Québec); Federal Economic Development Initiative in Northern Ontario; and Western Economic Diversification Canada) is completing the first phase of an examination

of local investment financing models. The report, entitled *Capital, Communities and Jobs*, is a resource document based on eighteen case studies of recently established and unique local models. The document will be useful for private and public sector representatives in communities and regions eager to learn about the experiences of their counterparts elsewhere in Canada. The intent is to encourage dialogue and cross-fertilization of ideas among Canadian communities and regions looking for innovative approaches to their economic and investment development challenges.

Capital, Communities and Jobs is scheduled for release in early 1998.

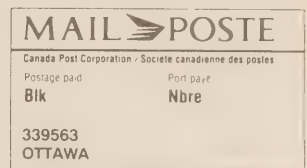


Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



An example of a Local Investment Financing Model

The Specific Investment Opportunity Program (SIO)

Ottawa-Carleton Economic Development Corporation (OCEDCO)

- established in 1989 by OCEDCO, a private-public partnership body
- focus on firms with growth potential, especially new and developing firms, chiefly start-up and early stage entities
- connects local enterprises to potential investors and/or strategic alliance partners
- matches specialized demand (e.g., technology-intensive firms) with supply options
- locates and profiles "angels" operating in the Ottawa-Carleton region
- provides investment infrastructure support, such as mentoring, training, and related resources
- helps local entrepreneurs prepare for specific investment opportunities
- since 1990, the SIO program has been directly responsible for 45 matches between local enterprises and investors, worth approximately \$20 million in new investment in the Ottawa-Carleton economy
- key features: its methodological approach to making entrepreneurs "investment-ready"; focus on small deal sizes involving smaller and younger enterprises for whom financing barriers are most pressing

CLMPC Consulting Services Inc.:

Research Project for the Food Retail and Wholesale Industry Nearing Completion

CLMPC Consulting Services Inc., the new fee-for-service branch of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, is finalizing a report on the human resources challenges facing the Canadian retail/wholesale food industry. The study, commissioned by Human Resources Development Canada under its Sector Studies program, was undertaken in association with Tandem International Inc. It is directed by a Steering Committee consisting of labour, business, academic and government representatives.

The complex research project examines the current and anticipated pressures facing the industry, which in recent years has experienced increasing competition

from new players like warehouse clubs as well as significant shifts in consumer buying patterns and changing market profiles. The report identifies the human resources implications of these competitive challenges, analyses the effectiveness of current human resources development efforts within the industry, and looks at future skills and training needs.

The final report will include specific recommendations developed by the Steering Committee. The recommendations will aim to directly involve the industry (including managers, unions and workers) as well as public and private training institutions and governments in a human resource development effort designed to meet the competitive challenges of the future. HRDC will publish the report early in 1998.

The Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Industry is the first major contract undertaken by CLMPC Consulting Services Inc. The corporation was established in 1996 to allow CLMPC to bid on a number of research projects formerly restricted to private sector companies. CLMPC Consulting Services Inc. is now able to compete for contracts in its sphere of expertise.

CLMPC Consulting Services Inc. draws on CLMPC's balanced labour-business perspective; its national and international network of experts and researchers, extensive experience in workplace and sectoral level applied research and consultation, and consensus-building and negotiating skills.

The CLMPC Board Forum provides an ongoing opportunity for members of the Board of Directors to discuss current issues concerning business, labour, government and education. Recently the Board Forum has focussed on the state of business-labour relations in Canada. The following comments are excerpts from a presentation by Sandra Morgan, Deputy Minister of Labour (Government of Saskatchewan) about the process of labour law reform in that province.

Labour Legislation Reform in Saskatchewan:

Observations by Sandra Morgan, Deputy Minister, Labour, Government of Saskatchewan

In 1992, the newly elected Government of Saskatchewan initiated an extensive review of provincial labour legislation with a view to ensuring that labour laws were fair, balanced and up to date. The review was necessitated by the fact that the economy and the very nature and organization of work were changing profoundly, while many of the Acts had not been revised in years, or had been thrown out of balance by the changes of the 1980s.

The Department of Labour consulted both internally (including the occupational health and safety, labour standards and labour relations branches); and with the principal stakeholder groups, labour and employers, to identify which legislative areas required reform. As the review progressed, the Department learned the value of involving workers and employers long before anyone began to draft proposed legislation.

We learned some important lessons during the intense period of consultations and legislative activity involved in this massive review of labour laws in Saskatchewan.

We learned not to be in a hurry when reviewing detailed regulations and developing new ones.



We learned that industry-based, employer-labour working groups chaired by department staff worked very well. We learned to go back to the stakeholders at each stage and check that we were still on track.

We got the best results from involving stakeholders early, and often, as in the Occupational Health and Safety Act and regulations and the Workers Compensation Act. The results were mixed with Labour Standards, where consensus developed on some issues but not on others. None of the give-and-take that could lead to consensus took place in the Trade Union Act review committees.

The closer the issues are to the everyday concerns of workers and employers, the better the results of the consultation. As you move away from the actual workplace, it becomes more difficult for stakeholders to concede any of their ideological ground. When you get to trying to rewrite the rules for labour-management relations, the chances of finding common ground all but disappear.

Consultation has some clear advantages.

Workers and employers are readier to accept new legislation when they have a voice in its development and know what's coming. Legislation based on consensus resulting from the give-and-take of employer and worker representatives is generally reasonable, practical, and enforceable. Finally, a variety of perspectives from outside government helps ensure that important issues are not missed.

There are also some problems with constant consultation. The question of who speaks for whom comes up repeatedly. The issue of accountable representation is a thorny one on both sides. Moreover, if representatives do not communicate well with the group they represent, there can be problems. Another difficulty arises when one side or the other comes to the process prepared to agree to nothing, and uses the review committee as an ideological battleground. Finally, there is a problem we call *consultation fatigue*. Organizations and the individuals they nominate to take part in consultations, get tired of repeat requests to participate. Government should co-ordinate consultative processes to ensure that there is not too much going on at the same time.

Meet Our Board of Directors

We continue our profiles of CLMPC's Board of Directors

For a current list of members of CLMPC's Board of Directors, visit our web site: www.clmpc.ca



Tom Kukovica

International Vice-President

Canadian Director

United Food and Commercial Workers International Union (UFCW)

In the 1960s, Tom Kukovica was an active union organizer at Steinberg's in Montreal. In 1974, he was elected Secretary-Treasurer of the UFCW Québec Provincial Council, and President of Local 500 in 1975. In 1980, he was elected President of the Québec Provincial Council. From 1981-1984, he served as UFCW International Vice-President. Moving to Toronto in 1984 to accept a position as Executive Assistant to the Canadian Director, he became a Vice-President of the Ontario Federation of Labour in 1989. Mr. Kukovica was again elected as UFCW International Vice-President in January 1992, and became Canadian Director in July of that year. He was elected a Vice-President of the Canadian Labour Congress in 1994. In addition to serving on the Board and the Executive Committee of the CLMPC, Mr. Kukovica is an active member of the Boards of the National Advisory Board on Science and Technology (NABST), the ABC Canada Literacy Foundation, and le Collège des Grands Lacs. He previously served on the Premier's Council (Ontario) and was a Director of the Workplace Health and Safety Agency. Under Mr. Kukovica's leadership, the UFCW has been redefining the role that both union and management can take in resolving workplace issues.

Mary A. Porjes

Barrister and Solicitor

Ms. Porjes practices primarily in the area of employment law, with particular emphasis on dismissals, wrongful dismissal actions, downsizings, employment contracts and human rights issues. She has prepared and led workshops for employers on workplace discrimination and harassment and has conducted investigations into allegations of sexual harassment in the workplace. Ms. Porjes graduated with a law degree from the University of Toronto in 1976 and was called to the Bar of Ontario in 1978. She has delivered numerous presentations to both professional and business groups on a variety of issues relating to law and the workplace. Ms. Porjes was a key member of several CLMPC Task Forces, including Economic Restructuring, The Roles of Government: Supporting Business-Labour Approaches to Economic Restructuring, and Workplace Change. In addition to serving on CLMPC's Board of Directors and Executive Committee, she is the Business Director of CLMPC Consulting Services Inc.

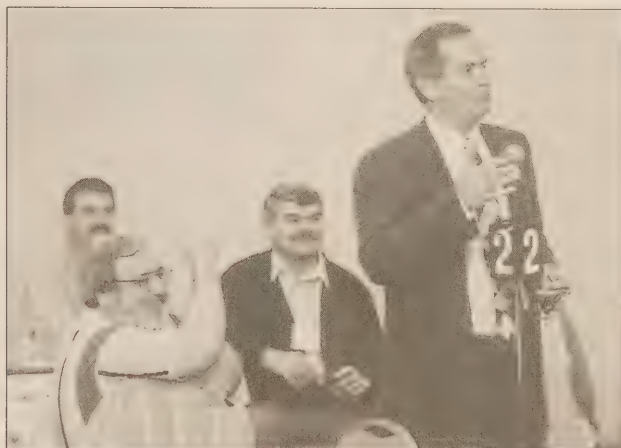
Moncton Seminar 'lively, informative':

CLMPC's seminar on Green Challenges at Mining Sites (September 25–26, 1997) drew some sixty management and labour representatives from various mining sector companies, as well as a number of academics, government officials, and others interested in co-operative solutions to environmental issues in this important industry. The seminar featured presentations by

Noranda Mining and Exploration, Inc.'s Brunswick Mining and Smelting Division and USWA Local 7085, Highland Valley Copper (B.C.) and USWA Local 7619, and Placer Dome Canada, Musselwhite Mine and the Shibogama First Nations.

Participants rated the seminar very favourably, especially the case studies and the exchange of useful

information on how business and labour can work together on important environmental issues. People particularly valued the quality of the information provided during the seminar. The round table discussions assured open participation and afforded excellent networking opportunities.



Lawrence McBrearty, National Director for Canada, United Steelworkers of America, asking a question.



Derek Pannell, Co-chair, MITAC and Senior Vice-President, Noranda Mining and Exploration Inc.



Round table discussions.

IMPORTANT

CLMPC Mailing List Update

Deadline: December 15, 1997

This is our annual update! To reduce waste, and to ensure that the right people receive *Working Together*, we need your help. Please take a few minutes of your time to complete the form below as well as verify the mailing label on this newsletter. If we do not receive a reply by December 15, 1997 we will assume that you no longer wish to receive our newsletter and will remove your name from the mailing list for future releases. Please note *Working Together* is available on the internet at <http://www.clmpc.ca>

☐ YES, I wish to remain on your mailing list

☐ NO, remove my name

Name: _____

Position: _____

Organization name: _____

Address: _____

City: _____

Province: _____

Postal Code: _____

Telephone: _____

Facsimile: _____

E-mail address: _____

Web site: _____

Please return by December 15, 1997 to: Leslie Milligan
Operations Assistant
CLMPC
55 Metcalfe Street, Suite
1500
Ottawa, ON K1P 6L5

OR FAX to: (613) 234-2482

Changing Your Workplace

Hands-on tools for workers, unions and managers, based on experiences of real people, dealing with real challenges in Canadian workplaces.

"Refreshingly practical . . .
unique and timely"
— say senior labour and
business leaders

- *Workchange* (training video, 2 volumes)
- *A Guide to the Issues* (43 pages)
- *A Working Tool* (24 pages)
- *Case Studies in Workplace Change*

For pricing, information and to order, please call:
1-888-234-4422



**Canadian
Labour Market and
Productivity Centre**

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

email: clmpc@magi.com
www.clmpc.ca

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939



AVIS IMPORTANT

MISE À JOUR DE LA LISTE DES SOUSCRIPTEURS DU CCMTP

Date limite : le 15 décembre 1997

Le temps est venu de faire la mise à jour annuel de notre liste de souscripteurs. Nous avons besoin de votre aide dans le but de réduire les pertes et de s'assurer que notre liste de souscripteurs est exacte. Veuillez prendre quelques minutes de votre précieux temps pour remplir la forme ci-dessous et pour vérifier l'étiquette postale sur ce bulletin d'information. Si nous n'avons pas reçu une réponse d'ici le 15 décembre 1997, nous supposons que vous ne souhaitez plus recevoir notre bulletin d'information et nous retirerons votre nom de la liste. Veuillez prendre note qu'il est possible de consulter *Travaillons ensemble* sur notre site web dont l'adresse est www.climpc.ca.

☐ *OUI*, je souhaite demeurer sur votre liste de souscripteurs.

☐ *NON*, veuillez retirer mon nom.

Nom :

Poste :

Organisme :

Adresse :

Ville :

Province :

Code postal :

Téléphone :

Télescopieur :

Courrier électronique :

Site web :

Veuillez nous retourner cette formule d'ici le 15 décembre 1997 à :

Leslie Milligan
Operations Assistant
CCMTP

55 rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5

OU PAR TÉLÉCOPIEUR : (613) 234-2482

Outils pratiques à l'intention des travailleurs,
des syndicats et des gestionnaires s'inspirant
d'expériences réelles et traitant des enjeux
véritables en milieu de travail

«Un outil unique en son genre, pratique,
stimulant, qui arrive à point nommé»
— affirment les leaders
patronaux et syndicaux

- *Se réorganiser* (vidéo pratique, 2 volumes)
- *Un guide d'intervention* (43 pages)
- *Un outil d'intervention* (24 pages)
- *Case Studies in Workplace Change* (disponible en anglais seulement)

Pour renseignements et commandes :
1-888-234-4422

Le Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité



Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

Courrier électronique :
climpc@magi.com
www.climpc.ca

55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tél. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482

Le Centre canadien du marché
du travail et de la productivité

ISSN 0832-7939



Le colloque de Moncton : stimulant et instructif

Le colloque du CCMTP sur les défis environnementaux de l'exploitation minière (25 et 26 septembre 1997) a attiré environ 60 représentants du patronat et des syndicats de diverses compagnies minières ainsi qu'un certain nombre d'universitaires, d'intervenants gouvernementaux et d'autres personnes intéressées dans la recherche de solutions axées sur la coopération aux problèmes environnementaux qui se posent devant ce secteur industriel. Les participants ont eu l'occa-

sion d'entendre des présentations faites par la compagnie Brunswick Mining and Smelting Division (Noranda Mining and Exploration Inc.) et la section 7085 des MUA; par la société Highland Valley Copper (C.-B.) et la section 7619 des MUA; et par la compagnie Placer Dome Canada, la Mussewhite Mine et les Premières nations Shogama. Les commentaires formulés par les participants à l'égard du colloque ont été très élogieux, tout particulièrement au

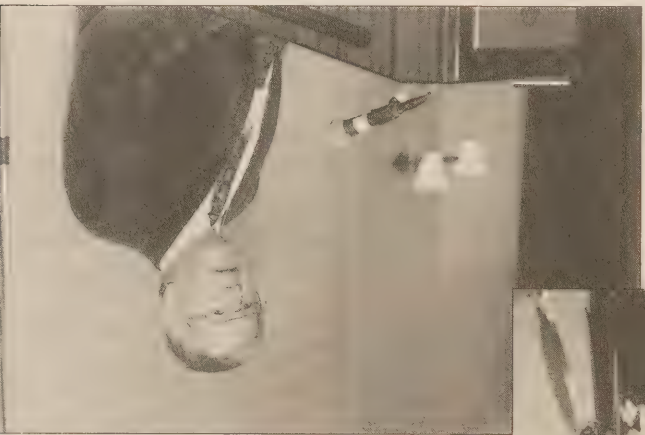
sujet des études de cas et de l'échange d'information sur la façon dont le patronat et les syndicats peuvent collaborer à la recherche de solutions face à d'importants problèmes environnementaux. Les gens ont accordé une grande valeur à l'information offerte au cours du colloque. Les discussions en tables rondes ont assuré une participation ouverte et ont permis l'établissement d'excellents réseaux de contacts. Nous publierons en décembre 1997 un compte rendu du colloque.



Lawrence McBrearty, Directeur national, Métallurgistes Unis d'Amérique posant une question.



Discussions en tables rondes.



Derek Pannell, coprésident du CAFIM et premier vice-président, Noranda Mining and Exploration Inc.

Notre conseil d'administration

Nous continuons dans ce numéro de *Travailleurs ensemble* de présenter un profil des membres de notre conseil d'administration. Pour connaître tous les membres actuels du Conseil d'administration du CCMTP, veuillez consulter notre site web dont l'adresse est : www.climpc.ca

Tom Kukovica

Vice-président international
Directeur canadien
Syndicat international des travailleurs et travailleuses unis
de l'alimentation et du commerce (TUAC)

Dans les années 1960, Tom Kukovica a été un organisateur syndical actif dans les magasins de Steinberg à Montréal. En 1974, il a été élu au poste de secrétaire-trésorier du Conseil provincial des TUAC (Québec), et président de la section 500 en 1975. En 1980, il a été élu président du Conseil provincial des TUAC (Québec). De 1981 à 1984, il a rempli les fonctions de vice-président international des TUAC. Se rendant à vivre à Toronto en 1984 pour accepter le poste d'adjoint exécutif du directeur canadien, il est devenu vice-président de la Fédération du travail de l'Ontario en 1989. M. Kukovica a été élu une autre fois vice-président international des TUAC en janvier 1992, et est devenu directeur canadien en juillet de la même année. Il a été élu vice-président du Congrès du travail du Canada en 1994. En plus d'être membre du Conseil d'administration et du Conseil exécutif du CCMTP, M. Kukovica est un membre actif du Conseil d'administration du Conseil consultatif national des sciences et de la technologie (CCNST), de ABC Canada (une fondation nationale du secteur privé pour la promotion de l'alphabetisation au Canada) et du Collège des Grands Laos. Il a été membre antérieurement du Conseil du Premier ministre de l'Ontario et directeur de l'Agence pour la santé et sécurité au travail. Sous la direction de M. Kukovica, les problèmes en milieu de travail.



Mary A. Porjes
Avocate

Mme Porjes oeuvre principalement dans le secteur du droit du travail et s'intéresse plus particulièrement aux mises à pied, aux congédiements injustifiés, aux réductions de personnel, aux contrats de travail et aux questions liées aux droits de la personne. Elle a organisé et offert des ateliers de travail à l'intention des employeurs sur la discrimination et le harcèlement en milieu de travail et a mené des enquêtes sur des allégations de harcèlement sexuel en milieu de travail. Mme Porjes a obtenu son baccalauréat en droit de l'Université de Toronto en 1976 et est devenue membre du barreau de l'Ontario en 1978. Elle a fait de nombreuses présentations devant des groupes composés d'intervenants patronaux et de professions libérales sur une variété de sujets concernant le droit et le milieu de travail. Mme Porjes a été une membre importante de plusieurs groupes de travail du CCMTP dont ceux sur les fermes et la restructuring économique; les rôles du gouvernement dans le soutien des stratégies conjointes de restructuring de l'économie; et la réorganisation du milieu de travail. En plus d'être membre du Conseil d'administration et du Conseil exécutif du CCMTP, elle est la directrice patronale des Services de consultation du CCMTP Inc.

Le Forum de discussion du CCMTF offre la possibilité aux membres du Conseil d'administration de discuter de questions d'actualité concernant le patronat, les syndicats, les gouvernements et l'éducation. L'état des relations patronales-syndicales au Canada a constitué un thème récent du Forum de discussions. Les observations suivantes sont des extraits d'une présentation faite par Mme Sandra Morgan, sous-ministre du Travail (gouvernement de la Saskatchewan) au sujet du processus de réforme du droit du travail de cette province.

La réforme du droit du travail de la Saskatchewan :

Observations de Sandra Morgan, sous-ministre du Travail du gouvernement de la Saskatchewan

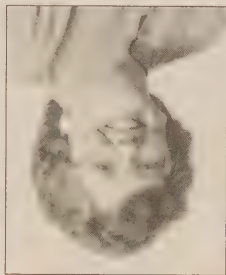
En 1992, le gouvernement nouvellement élu de la Saskatchewan a entamé un examen en profondeur de la législation provinciale en matière de travail dans le but de veiller à ce que les lois en ce domaine soient justes, équilibrées et contemporaines. L'évolution de l'économie et la transformation de la nature et de l'organisation du travail rendaient nécessaires cette révision de la législation du travail. De plus, de nombreuses lois n'avaient pas été revues depuis bien des années ou étaient devenues désuètes suite aux changements survenus dans les années 1980.

Le ministère du Travail de la province a mené des consultations auprès de ses instances internes (à savoir les divisions de la santé et sécurité au travail, de l'application des normes du travail et des relations de travail) et auprès des principaux groupes d'intervenants du marché du travail (à savoir les syndicats et le patronat) pour cerner les secteurs de la législation ayant besoin d'être revus et modifiés. Au cours du processus d'examen, le ministère du Travail a réalisé qu'il serait opportun et approprié de mettre à contrebution les travailleurs et les employeurs bien avant que quiconque ne commence à rédiger un projet de loi.

Nous avons appris certaines leçons importantes durant la période de consultations intenses et d'activité législative qui a accompagné cet examen en profondeur des lois du travail en Saskatchewan.

Nous avons appris que l'examen d'une législation détaillée et la rédaction de nouveaux règlements ne doivent pas être faits à la hâte.

Nous avons appris que les groupes de travail de l'industrie regroupant des représentants du patronat et des syndicats présidés par du personnel du ministère fonction-



nent très bien. Nous avons également appris à consulter les intervenants à chaque étape et à vérifier auprès d'eux que nous sommes dans la bonne direction.

Nous avons obtenu les meilleurs résultats en mettant à contribution les intervenants dès le départ et en les faisant participer souvent comme cela a été le cas avec la *Occupational Health and Safety Act* et la réglementation connexe et la *Workers Compensation Act*. Les résultats ont été mitigés en ce qui a trait aux normes du travail, secteur où des consensus ont été dégagés à l'égard de certaines questions seulement. Les intervenants membres des comités d'examen de la *Trade Union Act* n'ont pas semblé disposés à faire des concessions mutuelles qui auraient pu permettre de dégager un consensus.

Plus les questions abordées sont près des préoccupations quotidiennes des travailleurs et des employeurs, plus les consultations ont donné de meilleurs résultats. Plus vous vous éloignez des réalités du milieu de travail, plus il devient difficile pour les intervenants de faire preuve d'une certaine souplesse idéologique. Lorsque vous tentez de récrire les règles des relations patronales-syndicales, les chances de trouver un terrain d'entente sont à toute fin pratique inexistantes.

Mener des consultations comportent des avantages évidents. Les travailleurs et les employeurs sont plus disposés à accepter une nouvelle législation lorsqu'ils participent à l'élaboration de celle-ci et savent ce qu'elle comprendra. Une législation qui est le produit d'un consensus qui découle lui-même de concessions mutuelles entre les représentants des employeurs et des travailleurs est généralement raisonnable et pratique et il est possible d'en assurer le respect. Enfin, en consultant divers observateurs et spécialistes à l'extérieur de l'appareil gouvernemental, nous nous assurons que d'importantes questions ne sont pas oubliées.

Il existe aussi certains problèmes liés à une utilisation excessive des processus de consultation. La question qui consiste à savoir qui parle au nom de qui est souvent entendue. L'impuissance des représentants constitue une autre question très délicate pour les deux parties. De plus, si les représentants ne communiquent pas bien avec leurs commentateurs, des problèmes peuvent surgir. Une autre difficulté survient lorsque l'une ou l'autre des parties s'engage dans le processus de discussions avec l'intention de ne trouver aucun terrain d'entente, et utilise le comité d'examen comme un véhicule de promotion idéologique. Enfin, il y a aussi un problème que nous appelons *l'écoeurnement de la consultation*. Les organismes et les personnes qu'elles choisissent pour prendre part aux consultations s'épuisent à participer de façon répétée à des consultations. Les gouvernements devaient coordonner les processus de consultation pour s'assurer qu'il n'y en a pas trop au même moment.

Un exemple d'un modèle local de financement de l'investissement

Le Specific Investment Opportunity Program (SIO) La Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEEOC)

- Le SIO a été créé en 1989 par la SEEOC, un organisme favorisant des partenariats entre des intervenants des secteurs privé et public. Il cible les entreprises ayant un potentiel de croissance, tout particulièrement les entreprises nouvelles et en développement, et surtout celles qui sont en phase de démarrage.
- Il met en contact des entrepreneurs locaux avec des investisseurs potentiels et/ou des partenaires qui peuvent ainsi conclure des alliances stratégiques.
- Il permet d'assurer un appartement entre une demande spécialisée (par ex., des entreprises à fort contenu technologique) et des options de financement.
- Il trouve et établit des profils des "bailleurs de fonds" dans la région d'Ottawa-Carleton.
- Il offre aux entrepreneurs un soutien sur le plan de l'infrastructure, comme du "mentorat", de la formation et des ressources connexes.
- Il aide les entrepreneurs locaux à se préparer à profiter de possibilités d'investissement particulières.
- Depuis 1990, le programme SIO a permis de d'accueillir 45 entrepreneurs et investisseurs locaux dans des projets qui ont généré environ 20 millions de dollars de nouveaux investissements dans l'économie d'Ottawa-Carleton.
- Ses principales caractéristiques : son approche méthodique prépare les entrepreneurs à obtenir du financement; des ententes d'investissement de petite taille mettant à contribution de petites et jeunes entreprises, soit le type d'entreprises qui éprouvent le plus de problèmes à trouver du financement.

Les Services de consultation du CCMTP Inc. : Le projet de recherche sur l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est presque terminé

Les Services de consultation du CCMTP Inc., la nouvelle division à but lucratif du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, est en voie de finaliser la préparation d'un rapport sur les défis liés à la gestion des ressources humaines qui se dressent devant l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. L'étude, qui a été commandée par le ministère fédéral du Développement des ressources humaines dans le cadre de ses Études sectorielles, a été menée en collaboration avec la Tandem International Inc. Un Comité de direction composé de représentants des syndicats, du patronat, du milieu universitaire et des gouvernements a orienté les travaux des chercheurs.

Ce projet de recherche complexe examine les pressions actuelles et futures avec lesquelles compose l'industrie qui, au cours des dernières années, a été témoin d'une intensification de la concurrence attribuable à l'émergence de nouveaux joueurs, comme

les club-entrepôts, et de la transformation profonde des patterns d'achat des consommateurs et des profils du marché. Le rapport examine les répercussions sur les ressources humaines de ces défis, analyse l'efficacité des efforts actuels de mise en valeur des ressources humaines engagées par l'industrie et examine les besoins futurs sur le plan des compétences et de la formation.

Le Comité de direction formulera des recommandations particulières dans le rapport final. Ces recommandations viseront à faire participer l'industrie (c'est-à-dire les gestionnaires, les syndicats et les travailleurs), les institutions publiques et privées ainsi que les gouvernements aux efforts de mise en valeur des ressources humaines pour permettre à ce secteur industriel de relever les défis concurrentiels de l'avenir. Le ministère fédéral du Développement des ressources humaines publiera le rapport au début de 1998.

L'étude sur les ressources humaines de l'industrie canadienne de la vente au détail

est en gros de produits alimentaires est le premier important contrat de recherche obtenu par les Services de consultation du CCMTP Inc. Cette société a été créée en 1996 pour permettre au CCMTP de participer aux appels d'offres concernant des contrats de recherche auxquels seules les compagnies du secteur privé avaient le droit de participer auparavant. Les Services de consultation du CCMTP Inc. peuvent maintenant participer aux appels d'offre des contrats dans sa sphère d'expertise.

Les Services de consultation du CCMTP Inc. prennent appui sur la perspective conjointe de ses intervenants patronaux et syndicaux; sur son réseau national et international d'experts et de chercheurs; sur sa vaste expérience en recherche appliquée et en consultation au niveau du milieu de travail et sectoriel; et sur ses compétences reconnues en matière de dévouement de consensus et de négociation.



Travailleurs ensemble

Les capitaux, les communautés et l'emploi : Des solutions trouvées localement pour promouvoir l'investissement et l'emploi dans la nouvelle économie canadienne

Une récente recherche a révélé que

certain types d'entreprises éprouvent d'importants problèmes à trouver des ressources en capital. Si elles sont établies à une certaine distance des principaux centres financiers canadiens ou sont situées dans des communautés ou régions éloignées ou sous-développées, elles ont encore plus de difficultés à trouver du financement.

Depuis la fin des années 1980, nous sommes témoins de l'émergence d'une nouvelle approche en matière de financement unique en son genre. Il s'agit des "Modèles locaux de financement de l'investissement" (MLFI). Ils prennent bien des formes et structures qui reflètent les besoins et la situation de la localité. Ces modes de financement sont généralement établis au moyen d'une entente de partenariat ou de collaboration entre les intervenants des secteurs privé et public au sein de la localité, et parfois avec l'appui des gouvernements. Malgré leurs diverses formes

et structures, les MLFI ont un objectif commun, soit créer des institutions ou instituer des pratiques en localité au niveau micro-économique qui aideront à améliorer les conditions de l'offre de capitaux, et ce, en fonction de priorités en matière d'investissement et de développement économique

Pour être saines, les communautés doivent pouvoir offrir à leurs habitants des possibilités d'emploi. Les syndicats s'intéressent à ces approches en matière de financement du fait que l'investissement favorise la création d'emplois et la protection de ceux qui existent déjà.

Le GCMTP, en collaboration avec les quatre agences de développement économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de promotion économique régionale du gouvernement

Québec), l'Initiative fédérale du développement économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral, à savoir l'Agence de promotion économique régionale du gouvernement

Le GCMTP, en collaboration avec les quatre agences de développement économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de promotion économique régionale du gouvernement

Le GCMTP, en collaboration avec les quatre agences de développement économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de promotion économique régionale du gouvernement

Le GCMTP, en collaboration avec les quatre agences de développement économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de promotion économique régionale du gouvernement

OTTAWA
339563
Nbre
Port payé
Postage paid
Bik
Société canadienne des postes / Canada Post Corporation
POSTE MAIL

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55, rue Metcalfe
Ottawa, Canada
Suite 1500
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Ottawa, Canada
Suite 1500
K1P 6L5



Working *together*

CLMPC Board Forum:

Presentations on two innovative approaches to financing local economic development and jobs

Fernand Daoust, Special Advisor to the President at the Quebec Solidarity Fund, and Jim Sourges, Consultant to the Investment Program of OCEDCO (Ottawa-Carleton Economic Development Corporation), were invited presenters at the February 1998 CLMPC Board Forum. The two guests outlined the programs, goals and strategies of local investment financing as experienced by their respective organizations.

The Quebec Federation of Labour and its Solidarity Fund are directly involved in a network of local, regional and specialized investment funds across

Quebec. These funds are tailored to their specific economic context. If, for example, the regional economy is based on high technology, then the regional fund focuses on economic opportunities emerging from high technology sectors. Specialized funds, such as Aérocapital, work with companies in specific technology, knowledge-based, high growth and export oriented sectors. Local funds (SOLIDES), of which there are currently 73 (the goal is to have one in every municipality) generally concentrate on small dollar investments to promote and develop the small business sector in communities.

OCEDCO's Specific Investment Opportunity (SIO) Program, like the specialized funds in Quebec, offers a number of services and programs to help small and medium sized enterprises with a technology focus or high-growth potential. OCEDCO, which is a public-private partnership, offers entrepreneurs special assistance in building their business management skills, in part through a network of local business and financial advisors and mentors. Both the OCEDCO SIO Program and the Solidarity pools recognize the need for specialized financial and technical knowledge when dealing with

continued on page 2 . . .



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



Library Serials Department
University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

10/4
xx16(3)



from page 1 . . .

new, value-added industries and knowledge-based or technology-intensive firms.

One of the keys to success in establishing an innovative approach to investment financing is to ensure local orientation and priorities. Mr. Daoust and Mr. Sources both emphasized the importance of "localized, personalized and informed" transacting reflecting the needs, constraints and resources of the region or municipality, or the target industry or sector. Many local investment financing models (LIFMs) also build new partnerships and involve non-traditional players to meet local investment and economic development goals. OCEDCO's SIO Program works to bring together "angel" investors, public and private part-

ners, and companies in need of capital, and helps forge investment relationships. In Quebec, unions and union members

One of the keys to success in establishing an innovative approach to investment financing is to ensure local orientation and priorities.

are active participants in the investment decision-making process of the local and regional funds.

The members of the Board agreed that the personal perspectives offered by Mr. Sources and Mr. Daoust effectively communicated many of the findings of the recently-released CLMPC report, Capital, Community and Jobs. The Centre is planning to hold a series of seminars in various localities across Canada, with the goal of sharing the practical experiences of successful local investment financing models with other communities and regions. The first seminar, organized in collaboration with the Atlantic Canada Opportunities Agency, and with funding from Human Resources Development Canada and the Canadian Bankers Association, will be held April 28-29, in Charlottetown P.E.I.

Local Investment Financing in P.E.I.

A Seminar on New Approaches to Small Business Financing

April 28-29, 1998

The Prince Edward Hotel

Charlottetown, P.E.I.

Sponsored by the Canadian Labour Market and Productivity Centre, the Atlantic Canada Opportunities Agency, Human Resources Development Canada and the Canadian Bankers Association. Featuring practical presentations from several Canadian communities where local partners have developed innovative approaches to securing financing for small business. For more information contact: Derwyn Sangster, CLMPC, 1-888-234-4422 ext. 231; or Byron Lindsay, ACOA, (902) 566-7496. To register, contact Leslie Milligan, 1-888-234-4422 ext. 221.

Space is limited; register today!

Tim Reid

Former Business Co-Chair of CLMPC: A legacy of achievement

At a special reception before their February meeting, members of the CLMPC Board of Directors and the CEO of the Centre paid tribute to Tim Reid, President of the Canadian Chamber of Commerce, who stepped down as Business Co-chair of the Centre in October 1997.

Mr. Reid served on the Board and the Executive Committee of the CLMPC since 1989. His term as Business Co-chair (1993-



1997) saw the Centre move into detailed exploration of economic restructuring and its profound impacts on Canadian workers and companies. He was a key contributor to the Economic Restructuring project, and consistently ensured strong participation by the Canadian Chamber of Commerce in major joint business-labour initiatives of the CLMPC over the years.

continued on page 4 . . .



▲ Board member Mary Porjes (right) with Gordon Thiessen



▲ Labour Co-chair Nancy Riche



◀ Tim Reid (right) with in-coming Business Co-chair Stephen Van Houten



▲ Board members Fred Pomeroy (left) and Daryl Bean (right) with Michelle Falardeau-Ramsay

Tim Reid continued . . .

A leading proponent of the importance of good labour-management relations in the workplace, Mr. Reid believes that these relationships give Canada a competitive edge in the global marketplace. His commitment to promoting effective joint labour-management approaches is reflected in his active support for CLMPC's videos and publications on workplace change. His network of academic contacts, built during his earlier career as Dean of Business at Ryerson Polytechnic, helped CLMPC promote these tools among business schools across the country.

Mr. Reid was instrumental in forming a partnership between the Canadian

Chamber of Commerce and CLMPC to conduct an important survey called *Canadian Business Speaks Out on Access to Capital*, and he has promoted CLMPC's work in this area both within the Chamber and before Parliamentary Committees. He also contributed significantly to CLMPC's important work on UI reform in 1995.

While he has turned over the Business Co-chair to Stephen Van Houten, President of the Alliance of Manufacturers & Exporters Canada, Tim Reid will continue to serve on the CLMPC Board of Directors, ensuring an active voice and role for the Canadian Chamber of Commerce and adding his personal vision and energy to the work of the Centre.

CLMPC Polls Labour, Business Leaders on the Economy and the Changing Nature of Work

CLMPC's latest Labour-Business Leadership Survey is in the field, seeking the views of opinion leaders in business, labour and the public sector on a range of important current economic, workplace and labour/management relations issues directly affecting Canadian companies and unions.

The current Survey repeats most of the core questions asked in the 1996 Leadership Survey, with the goal of tracking opinion trends of the constituencies on a number of key issues. Respondents are asked to rank the seriousness of challenges facing the economy, such as international competitiveness and trade issues, lack of jobs, skills shortages, taxation levels, and national debt/deficit. The Survey also asks leaders to rank the emphasis that should be given to potential solutions to these challenges, such as improved education and workplace training, increased research and development, alternative working arrangements, and lower taxes.

The 1998 Survey includes a new section on Demographic Labour Force Issues. These questions aim to identify the state of awareness on the part of companies and unions concerning the imminent challenges of an aging workforce, and the related issue of youth employment opportunities and obstacles.

Findings of CLMPC's Labour-Business Leadership Survey on the Economy and the Changing Nature of Work will be summarized in the June 1998 issue of *Working Together*.

NOW AVAILABLE

**Capital Community and Jobs:
Local Solutions for Financing
Investments in a New Economy**

Price: \$20.00

A new report by CLMPC examines locally based investment partnerships as an innovative strategy by communities and regions to invest in their own economic development and promote employment opportunities. Eighteen case studies from across Canada illustrate what works — and what doesn't work. A valuable resource particularly for municipalities, regions, and economic partners at the community level.

Available through Renouf, 71½ Sparks Street, Ottawa (613) 238-8985; 12 Adelaide Street, Toronto (416) 363-3171; or web site www.renoufbooks.com; or through CLMPC, (613) 234-0505, ext. 221

Visit www.clmpc.ca to preview the Executive Summary.

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

email: clmpc@magi.com
www.clmpc.ca

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939



UN NOUVELLE PUBLICATION DU CCMTP

Capital, communautés et emplois : Des solutions trouvées localement pour promouvoir l'investissement et l'emploi dans la nouvelle économie canadienne

Prix : 20\$

Un nouveau rapport du CCMTP examine comment les communautés et régions peuvent établir des partenariats de nature financière pour investir dans leur propre développement économique et promouvoir la création d'emplois. Ce rapport comporte 18 études de cas sur des expériences tentées en ce domaine par diverses régions du pays et décrit les objectifs visés par chacune de ces véhicules novateurs de financement et les embûches que leurs promoteurs ont su éviter. Cette publication sera d'une grande utilité tout particulièrement aux municipalités, régions et partenaires économiques sur la scène communautaire.

Ce rapport est disponible à la librairie Renout située au 71/1 rue Sparks à Ottawa (613-238-8985); 12, rue Adelaide, Toronto (416-363-3171). Il peut être commandé en consultant le site web de cette librairie - www.renoutbooks.com ou en communiquant avec le CCMTP au (613) 234-0505 (poste 221).

Il vous est aussi possible de consulter le résumé du rapport en visitant le site web du CCMTP au www.ccmtp.ca.

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500

Ottawa ON K1P 6L5

Tél. (613) 234-0505 Fax (613) 234-2482

Courtier électronique :

clmpc@magt.com

www.clmipc.ca

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national

indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique

et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-

syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de

politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du

travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Le CCMTP mène une enquête auprès des dirigeants patronaux et syndicaux sur l'économie et l'évolution du marché du travail

Chambre de Commerce du Canada et le CCMTP, partenariat qui a permis la réalisation d'une importante étude intitulée *Les entreprises canadiennes se prononcent sur l'accès aux capitaux*. Il a fait la promotion des travaux du Centre en ce domaine auprès des membres de la CCC et devant les comités parlementaires. Il a aussi contribué aux travaux du CCMTP sur la réforme de l'assurance-chômage en 1995.

Bien qu'il ait remis la présidence patronale du CCMTP à Stephen Van Houten, le président de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada,

Tim Reid continuera d'être membre du Conseil d'administration du CCMTP et veillera ainsi à ce que la Chambre de Commerce du Canada continue d'avoir une

voix puissante et d'y jouer un rôle actif. Le Centre bénéficiera ainsi de sa vision personnelle et de son énergie.

Il a grandement contribué à façonner un partenariat productif entre la

Le CCMTP mène en ce moment une seconde *Enquête auprès des dirigeants patronaux et syndicaux*. Le Centre cherche à connaître les vues des leaders du patronat, du mouvement syndical et du secteur public sur une vaste gamme de questions importantes liées à l'économie, au milieu de travail et aux relations patronales-syndicales qui ont une incidence directe sur les entreprises et les syndicats au pays.

La présente enquête reprend la plupart des questions fondamentales qui avaient été posées aux dirigeants de ces communautés en 1996 dans le but de suivre l'évolution de leurs opinions sur divers sujets. Le CCMTP demande aux participants à l'enquête de déterminer la gravité des défis et problèmes qui se dressent devant l'économie, comme la concurrence étrangère, le commerce international, la faiblesse du marché de l'emploi, la pénurie de travailleurs qualifiés, le fardeau de la fiscalité et la dette/le déficit national. Il leur est aussi demandé d'évaluer l'importance qui devrait être accordée à des solutions potentielles à ces problèmes, comme une amélioration du système d'éducation et des programmes de formation en milieu de travail, un accroissement des dépenses au titre de la recherche et du développement, les régimes de travail non conventionnels et un allègement du fardeau fiscal.

L'enquête de 1998 comprend aussi une nouvelle section portant sur les aspects démographiques de la main-d'œuvre. Les questions à ce sujet visent à savoir dans quelle mesure les entreprises et les syndicats sont conscients des nouveaux défis en émergence imputables au vieillissement de la main-d'œuvre mais aussi à leurs dimensions connexes, c'est-à-dire les perspectives d'emplois des jeunes et les obstacles auxquels ils font face.

Les résultats de l'*Enquête du CCMTP auprès des dirigeants patronaux et syndicaux sur l'économie et l'évolution du marché du travail* seront résumés dans le numéro de juin 1998 de *Travailleurs ensemble*.

Tim Reid suite...

Tim Reid ancien co-président du CCMTP : un homme de réalisations

A

l'occasion d'une réception spéciale avant leur réunion de février dernier, les membres du Conseil d'administration du CCMTP et la chef de la direction du Centre ont rendu hommage à Tim Reid, président de la Chambre de Commerce du Canada, qui a résigné ses fonctions de co-président patronal du CCMTP en octobre 1997.

M. Reid était membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif depuis 1989. Au cours de son mandat au poste de co-président patronal (1993-1997), le Centre



▲ Mary Forjes (à droite), membre du Conseil d'administration, en compagnie de Gordon Thieszen

▲ Tim Reid (à droite) en compagnie de Stephen Van Houten

▲ La co-présidente syndicale, Nancy Ritchie



▲ Fred Pomeroy (à gauche) et Daryl Bean (à droite), membres du Conseil d'administration, en compagnie de Michelle Falardeau-Ramsay



a procédé à un examen rigoureux de la reconstruction économique et de ses répercussions profondes sur les travailleurs canadiens et les entreprises. Il a été un acteur de premier plan du projet de recherche sur la reconstruction économique et a veillé à ce que la Chambre de Commerce du Canada participe pleinement au cours des années aux principales initiatives conjointes patronales-syndicales.

suite page 4 ...

Le financement local de l'investissement sur l'Île-du-Prince-Édouard

Un colloque sur de nouvelles approches en matière de financement de la petite entreprise
 Les 28 et 29 avril 1998
 The Prince Edward Hotel
 Charlottetown (I.-P.-É.)

Le colloque est parrainé par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement des ressources humaines Canada et l'Association des banquiers canadiens. Les participants au colloque auront l'occasion d'entendre les présentations d'intervenants de diverses communautés canadiennes qui décriront comment ils ont élaboré des approches innovatrices en matière de financement de la petite entreprise. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Derwyn Samgster du CCMTP (Directeur - Patronat) au 1-888-234-4422 (poste 231) ou Byron Lindsay, APÉCA, (902) 566-7496. Si vous souhaitez vous inscrire au colloque, veuillez communiquer avec Leslie Milligan au 1-888-234-4422 (poste 221).

Le nombre de places est limité, inscrivez-vous au plus vite!

matière d'investissement et de développement économique. Le programme SIO de la SEEOC s'efforce de mettre en contact des bailleurs de fonds, des partenaires des

L'un des éléments essentiels de l'élaboration d'une approche innovatrice en matière de financement de l'investissement consiste à veiller à ce que le véhicule financier utilisé soit axé sur les besoins et priorités locales.

L'un des éléments essentiels de l'élaboration d'une approche innovatrice en matière de financement de l'investissement consiste à veiller à ce que le véhicule financier utilisé soit axé sur les besoins et priorités locales. M. Daoust et M. Sourges ont tous deux souligné à quel point il est important que les ententes de financement aient un contenu local et soient personnalisées et éclairées. Elles refléteront ainsi les besoins, les contraintes et les ressources de la région ou de la municipalité, ou encore de l'industrie et du secteur cible. De nombreux modèles locaux de financement de l'investissement (MLFI) contribuent aussi à créer de nouveaux partenariats et mettent à contribution des joueurs non traditionnels pour atteindre des objectifs locaux en

activement au processus décisionnel des fonds locaux et régionaux d'investissement. Les membres du Conseil d'administration du CCMTP ont convenu que les options émises par M. Sourges et M. Daoust reflètent bon nombre des conclusions du rapport du CCMTP publié récemment (*Capital, communautés et emplois*). Le Centre prévoit tenir une série de colloques dans diverses localités du pays dans le but de promouvoir auprès d'intervenants en développement économique communautaire les expériences pratiques tentées par le premier de ces colloques qui sera organisé en collaboration avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et avec l'appui financier du ministère fédéral du Développement des ressources humaines et l'Association des banquiers canadiens aura lieu les 28 et 29 avril 1998 à Charlottetown (I.P.E.).

Travailleurs ensemble

La Tribune de discussion du Conseil d'administration du CCMTP :

Des présentations sur deux approches innovatrices en matière de stimulation de l'emploi et de financement local du développement économique.

Fernand Daoust, conseiller spécial auprès du président du Fonds de solidarité, et Jim Sourges, consultant du Programme économique d'Ottawa-Carleton, ont été invités à faire une présentation à l'occasion de la Tribune de discussion du Conseil d'administration du CCMTP qui a eu lieu en février dernier. Les deux orateurs invités ont exposé les programmes, objectifs et stratégies en matière de financement local de l'investissement de leurs organismes respectifs.

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le Fonds de solidarité sont des acteurs de premier plan dans le développement d'un réseau de fonds locaux, régionaux et spécialisés d'investissement dans des nombreuses

régions du Québec. Ces fonds sont adaptés au contexte économique précis des régions où ils se trouvent. Par exemple, si la haute technologie constitue les assises de l'économie régionale, alors le fonds régional cible les occasions de développement économique qui émergent de ce secteur industriel. Les fonds spécialisés, comme Aérocapital, travaillent avec les entreprises oeuvrant dans des domaines technologiques particuliers, mais aussi avec les compagnies qui sont fondées sur la croissance, axées sur la croissance et tournées vers les marchés d'exportation. De leur côté, les 73 Fonds locaux d'investissement (SOLIDES) s'intéressent principalement à de petits projets de financement, cela reflète leur mandat qui consiste à favoriser et à appuyer le secteur des petites entre-

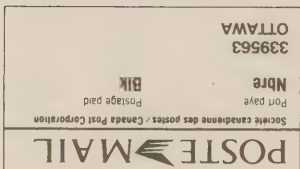
prises dans les communautés (l'objectif est d'en créer un dans chaque municipalité). À l'instar des fonds spécialisés au Québec, le programme Specific Investment Opportunity de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEEOC) offre un certain nombre de programmes et services de soutien aux petites et moyennes entreprises du secteur de la technologie ou ayant un fort potentiel de croissance. La SEEOC, un partenariat regroupant des intérêts privés et publics, aide les entrepreneurs à partager leurs compétences en gestion des affaires en faisant appel à un réseau de conseillers et mentors locaux du milieu des affaires et du secteur financier. Tant le programme Specific Investment Opportunity de la SEEOC que les fonds

suite page 2...



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55, rue Metcalfe
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Ottawa, Canada
K1P 6L5





Working *together*

CLMPC 1998 LEADERS' SURVEY ASKS...

What's on your mind?

**Management: High Taxes,
Skills Shortages;
Labour: Lack of Jobs**

A survey of influential private and public sector leaders reveals a number of interesting differences of opinion concerning the economy and the changing nature of work. CLMPC's *Viewpoints '98* asked senior representatives from labour, business, and the public sector to rank the top issues of the day, and what solutions they see as most likely to succeed. The survey which will be repeated every two years, asked many of the same questions from *Viewpoints '96*, with the goal of tracking changes in the priorities at the leadership level of these key constituencies.



Presenting results of the survey at the 35th Annual CIRA Conference: (left to right) Jayson Myers, Alliance of Manufacturers and Exporters Canada; Jerry Brown, Association of Canadian Community Colleges; and Fred Pomeroy, Communications, Energy and Paperworkers Union



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



MAIL POSTE

Canada Post Corporation - Société canadienne des postes

Postage paid

Bik

Port payé

Nbre

339563
OTTAWA

CAI
LA
-W57

Library Serials Department
University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

10/4
xx16(0)



A new series of questions focuses on demographic labour force issues, including perceptions of the aging work force and youth employment. The data from this new section is currently under analysis, and will be released later this year.

The 1998 survey, which was conducted in March/April of this year, found a marked contrast between the top priority issues of labour and management. On the labour side, both private and public sector leaders cite "lack of jobs" and "income inequality" as their main issues. Both public and private sector managers identified "high taxes" and "shortage of skilled labour" among their most serious concerns; neither of these issues ranked near the top of labour's list.

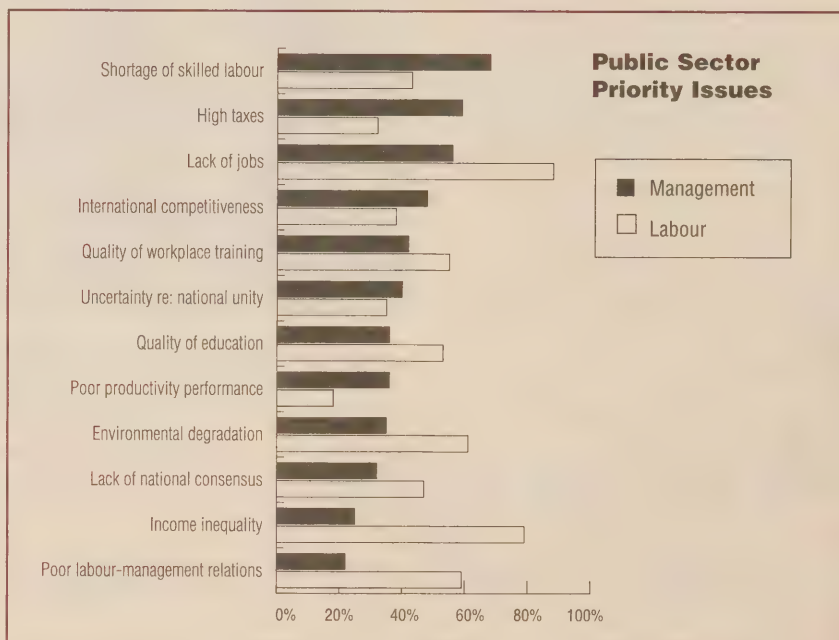
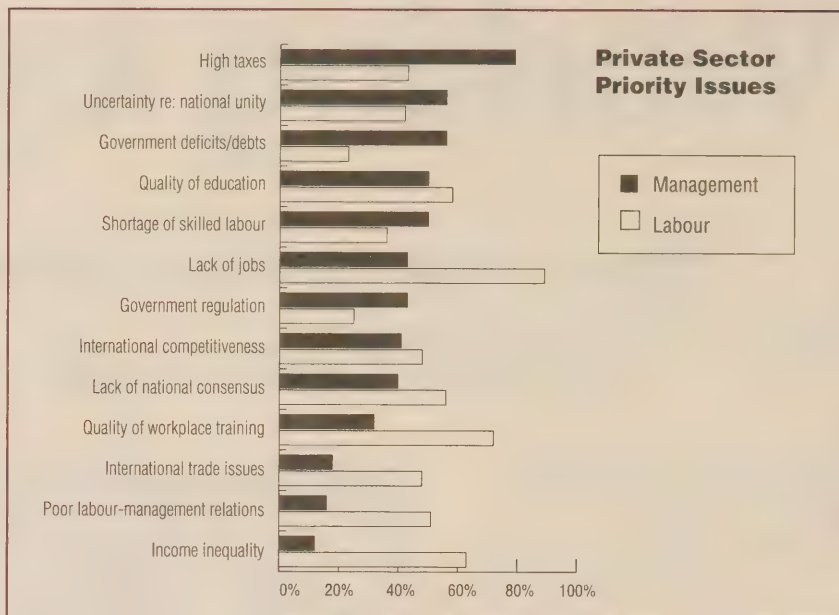
The issue of government deficits, identified in the 1996 survey by 92% of private sector and 76% of public sector managers as the most serious problem facing the national economy, is today seen by management as much lower on the scale of issues. Management and labour also seem to be far less concerned about national unity today than they were two years ago.

Significantly, labour market issues related to skills shortages, education, and training are more top-of-mind in 1998 for respondents from all groups. Concerns about shortages of skilled labour are particularly evident on the management side (50% private sector, and 68% public sector, where it is the top ranked worry). Clearly, this is a key emerging issue for private and public sector managers.

The 1998 survey shows a growing concern about Canada's poor productivity performance between 1996 and 1998. While management (39% private sector, 36% public sector) was more worried about productivity than labour, the labour respondents (16% private sector, 18% public sector) to a lesser degree shared in the trend.

CLMPC links the state of labour-management relations directly to productivity. Unless labour-management relations are constructive, and perceived as such by both sides, it is difficult to bring about increases in productivity. The

Most Serious Issues Facing the Economy



labour and management constituencies differ considerably in their views of labour-management relations in 1998.

On just about every aspect of labour-management relations, labour expressed a more negative view than managers. This is evident in responses to questions about the current state of the relationship,

changes in the relations over the past two years, the impacts of labour-management relations on economic performance, and the expected evolution of labour-management relations in the next two years. The consistency of these views highlights an

... continued on page 6

Meet Our Board of Directors

We continue our profiles of CLMPC's Board of Directors

For a current list of members of CLMPC's Board of Directors, visit our web site: www.clmpe.ca

Nancy Riche

Labour Co-chair of CLMPC (1993 to present)

Executive Vice-President of the Canadian Labour Congress

A native of Newfoundland, Nancy Riche was active in senior positions in the labour movement in Newfoundland in the 1980s. She was first elected to the position of Executive Vice-President of the Canadian Labour Congress in 1986, a post she has held through elections ever since. She is responsible for the Labour College of Canada, Departments of: Women and Human Rights, Political Action, Anti-Racism and Human Rights, Health Care and Unemployment Insurance. In addition, Ms Riche is Vice President of the Brussels-based International Confederation of Free Trade Unions and Chair of their Women's Committee. President of the New Democratic Party of Canada from 1991-1995, she is currently Associate President (Labour) of the NDP. In 1995, she was awarded an Honourary Degree from Memorial University of Newfoundland, the University from which she graduated in 1977.

In addition to her role as Co-Chair of CLMPC, Ms. Riche played a key role in the Task Forces on Women and Economic Restructuring, Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time, as well as CLMPC's activities in the area of Unemployment Insurance.



Miller Ayre

Publisher

St. John's Evening Telegram

Born in St. John's, Newfoundland, Miller Ayre is a prominent businessman and community leader. Mr. Ayre has an honours degree in Economics from Harvard University and an M.B.A. from McGill. He is past Chairman of the Canadian Chamber of Commerce and the Retail Council of Canada, Vice-Chairman of the National Theatre School, and former member of the Economic Council of Canada. In the past, his service to the public has included stints as Chairman of the Newfoundland Medical Care Commission; Provincial Chairman of the Task Force on Canadian Unity; President of the Newfoundland Cancer Society; member of the St. John's Municipal Council; member of the Advisory Board of Memorial University's Institute of Social and Economic Research; and former Director, Harvard Alumni Association. Mr. Ayre is a Director of Newtel Enterprises Ltd., Mansbord Inc., and Ayre & Sons Ltd.

Mr. Ayre has served as a business representative on the CLMPC Board of Directors since 1993. He is currently the business Co-Chair of CLMPC's Financial Affairs and Audit Committee.

Barriers to Pension Participation in Private Capital Markets that Supply New and Developing SMEs: A Survey of PIAC Members

Asset allocation and management by employer-sponsored pension funds play an increasingly important role in the Canadian economy. As the second largest pool of capital in the country, fast-growing pension funds make their presence felt in an increasingly diverse number of financial markets. As the economy continues to adapt to new technologies, restructuring, and new engines of growth and jobs, the role of pension funds as sources of investment financing is even more critical.

These funds could contribute to meeting a particularly important need for capital for growth-oriented small and medium sized businesses (SMEs), which frequently face significant financing obstacles. Pension funds are natural "patient investors", since fiduciary responsibility demands a long-term balance of assets and liabilities. However, pension funds encounter barriers to entering non-traditional private capital markets that feature high risk and illiquid assets. This could have a particular impact on their ability to help finance developing knowledge-based and technology-intensive enterprises and sectors.

CLMPC recently conducted a survey of members of the Pension Investment Association of Canada (PIAC) as part of a research project examining pension investment issues. The purpose of the survey was to better understand the barriers faced by pension funds when they seek to participate in private placements, such as venture capital, mezzanine financing, term lending and other forms of financing, for new and developing SMEs.

PIAC members were asked to weigh the importance of fourteen barriers to pension fund involvement in private capital markets. Respondents were also asked to comment on their ratings, and to suggest possible ways to overcome barriers.

According to 75% of the respondents, the number one barrier for pension funds is that private placement investing is management-intensive and costly. The bottom line is, the costs to pension funds are excessive for what is, in essence, a small asset allocation.

The second most serious barrier (73% of respondents) is a perceived lack of qualified investment specialists. This was

emphasized most strongly by the largest pension funds, i.e., those with more than \$5 billion in assets. Canadian private capital markets cannot generate many investment specialists, and locating the best professionals is difficult, according to comments by the pension funds, who also said they "could not afford" such specialists.

Another significant problem is a lack of critical private capital market information, a particular concern for the smaller funds (below \$1 billion in assets).

Information is available, but difficult for pension funds to acquire; and information problems impede both market evaluation and performance measurement and monitoring, which is so necessary to pension trustees and managers.

Inadequate and unreliable returns were cited as the fourth barrier (66% of respondents). Some pension fund trustees and managers commented that there is a limited "returns history" in Canadian private capital markets, while liquid returns from public stock ownership are perceived as being as good or better. Moreover, many pension fiduciaries are uncomfortable with volatility.

The results of CLMPC's survey of PIAC members are being incorporated into the larger body of research and analysis on barriers encountered by pension funds looking at investment financing for job-creating small and medium sized businesses. The full report is to be released later this year.

Barriers to Pension Fund Investment in Private Capital Markets

(Percentage of respondents rating a barrier as important or very important)

Barriers to Investing in Private Capital Markets	Large Pension Fund (>\$5 billion)	Overall Rating
1: Investing is management-intensive, costly	85%	78%
2: Too few qualified investment specialists	92%	73%
3: Lack of critical market information	54%	69%
4: Returns are inadequate, unreliable	69%	66%
5: How to measure long-term performance?	85%	64%
6: Potential high profile failures, liabilities	69%	64%

- Largest pension funds (above \$5 billion in assets) emphasized barriers associated with structure of private capital markets
- Largest pension funds also emphasized a lack of high quality small business opportunities (61% important/very important) and a bad past experience in private capital markets (61% important/very important)

Source: CLMPC, Barriers to Pension Participation in Private Capital Markets that Supply New and Developing SMEs: A Survey of PIAC Members, April 1998.

PEI Small Business Financing Workshop Draws Capacity Crowd

More than 90 PEI business, labour, financial, community development and government people attended a two-day seminar on Local Investment Financing in April. They were interested in learning first-hand about how a number of Canadian communities created new financing approaches for small business development.

The seminar featured presentations from Nova Scotia (Halifax Equity Group), Ontario (OCEDCO/Specific Investment

Program), and Manitoba (The Crocus Fund). These examples highlighted how their partnerships had contributed to local and regional economic growth and jobs.

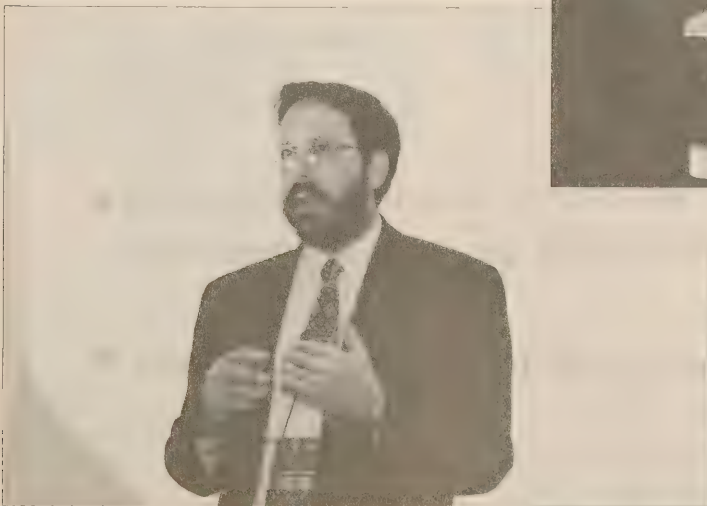
The seminar was co-sponsored by the CLMPC and the Atlantic Canada Opportunities Agency with funding from the Labour Management Partnerships Program of Human Resources Development Canada and the Canadian Bankers' Association. Proceedings of the Seminar will be available shortly on the CLMPC website (www.clmpc.ca).

Community leaders looking for ideas on how to build innovative approaches to their own economic development needs may order a copy of CLMPC's recent report, *Capital, Community, Jobs: Local Solutions for Financing Investments in a New Economy*. Visit our website, www.clmpc.ca; or email clmpc@magi.com.

Arlene Wortsman (right), CLMPC
leading a discussion group. ►



Sherman Kreiner
CEO, Crocus Investment Fund.



Byron Lindsay (right), Atlantic Canada
Opportunities Agency and Derwyn
Sangster, CLMPC. ►



NATIONAL SYMPOSIUM

Changing Workplaces: Realities and Responses

CLMPC is organizing a national symposium in Ottawa, October 28-29, 1998. The primary theme is to determine the new forms of work developing in response to the realities of continuous change. Some of the questions to be addressed include: What are the features of the workplace of the future? What types of new work arrangements are required? What are the implications for working time? What are the implications in the rise of non-standard work? Are there new ways of delivering benefits?

A secondary theme will examine the implications of the aging population on the workforce. Will there be skill shortages? What type of skills upgrading and training might be required?

Participation at the symposium will be by invitation. Participants will be drawn from labour leaders, senior business representatives, government officials from the federal, provincial and territorial levels, education and training practitioners from universities and community colleges.

Leaders' Survey ...continued from page 2

uneasy relationship, suggesting a need for improved communications between the two constituencies.

When asked which issues labour and management should address over the next two years, the priority areas identified by both management and labour were remarkably similar. Clearly, the constituencies agree that they should be talking about the same issues. All groups placed an emphasis on workplace practices and training. Labour focussed on downsizing and job security, while private and public sector management representatives cited productivity and competitiveness on their list of top three priorities. In very real aspects, these are simply two sides of the same coin.

On the question of potential solutions, labour and management differ considerably. Reducing taxes (82%) and reducing government spending and regulation (72%), the preferred route for the majority of private sector managers, do not even appear on the labour radar

screen. Labour leaders in both the public (78%) and private (89%) sectors say that their priority solution would be to improve workplace training. This option ranked second for public sector managers (76%), who identified improved education (85%) as their first priority.

These discrepancies between labour and management perceptions are a continuing reality. Far from being a barrier to joint efforts to address these differences, they should form a platform for further dialogue.

Viewpoints '98: A Survey of Canadian Business, Labour and Public Sector Leaders was released on June 5. See our website www.clmpc.ca for a summary of some of the key findings; or call (613) 234-0505 ext. 222 to order a full copy. Later this year, we will release the findings of the Demographic Labour Force Issues section of the survey and report these findings in the Fall issue of *Working Together*.

Changing Your Workplace

Hands-on tools for workers, unions and managers, based on experiences of real people, dealing with real challenges in Canadian workplaces.

"Refreshingly practical . . .
unique and timely"
— say senior labour and
business leaders

- *Workchange* (training video, 2 volumes)
- *A Guide to the Issues* (43 pages)
- *A Working Tool* (24 pages)
- *Case Studies in Workplace Change*

For pricing, information and to order, please call:
1-888-234-4422



Canadian
Labour Market and
Productivity Centre

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

email: clmpc@magi.com
www.clmpc.ca

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939



En effet, à l'égard de tous les aspects des relations patronales-syndicales, les syndicalats ont des perceptions plus négatives que le patronat. Cela ressort clairement des réponses aux questions concernant l'état actuel des relations patronales-syndicales, l'évolution de leurs relations lors des deux dernières années, les répercussions de leurs relations sur le rendement économique du pays et l'évolution prévue des relations patronales-syndicales au cours des deux prochaines années. L'uniformité de ces perceptions met en lumière un malaise qui afflige leurs relations, ce qui suggère que les deux communautés doivent engager de plus grands efforts pour améliorer leurs communications.

Lorsque nous avons demandé aux dirigeants patronaux et syndicaux quels défis ou problèmes ils devraient aborder au cours des deux prochaines années, leurs réponses font ressortir de très grandes similitudes. Il est évident que les communautés conviennent qu'elles devraient discuter des mêmes problèmes ou défis. Tous les groupes accordent beaucoup d'importance aux pratiques et à la formation en milieu de travail. Les syndicalats s'intéressent aussi beaucoup au dossier de la réduction des effectifs et de la sécurité d'emploi; tandis que les représentants patronaux des secteurs privé et public souhaitent traiter de production et de compétitivité. À bien des égards, ce sont les deux côtés de la même question. En ce qui a trait aux solutions possibles, le patronat et les syndicalats diffèrent.

... suite page 2

Le CCMTP tiendra à Ottawa les 28 et 29 octobre 1998 un symposium national. Le principal thème de l'événement sera l'émergence des nouvelles formes de travail en réponse aux réalités d'un milieu de travail en constante évolution. Certaines des questions qui seront alors abordées sont : Quelles seront les caractéristiques du milieu de travail de demain? Quels types de nouveaux régimes de travail seront nécessaires? Quelles seront les conséquences sur les horaires de travail? Quelles sont les conséquences de l'émergence de formes de travail non conventionnelles? Y a-t-il de nouvelles façons d'offrir les avantages sociaux?

Un thème secondaire du symposium sera les conséquences du vieillissement de la population sur le plan du perfectionnement et de la formation?

La participation au symposium sera sur invitation seulement. Les participants seront des dirigeants du mouvement syndical, des représentants de rang supérieur du milieu des affaires et des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des praticiens du domaine de l'éducation et de la formation dans des universités et collèges communautaires.

Les milieux de travail en évolution : Réalités et réponses

UN SYMPOSIUM NATIONAL

Ces divergences entre le patronat et les syndicalats sont encore et toujours une réalité. Toutefois, elles ne devraient pas être perçues comme un obstacle aux efforts conjoints, mais bien comme une plate-forme sur laquelle les deux parties peuvent prendre appui pour approfondir leurs échanges. Points de vue 1998 : Une enquête auprès des dirigeants du patronat, des syndicalats et du secteur public a été publiée le 5 juin dernier. Nous vous encourageons à visiter notre site web (www.climpc.ca) pour consulter un résumé des principales conclusions de l'enquête; ou veuillez appeler au (613) 234-0505 (poste 222) pour commander une copie du rapport d'enquête. Nous publierons plus tard cette année les résultats démographiques de la main-d'œuvre.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tél. (613) 234-0505
Fax (613) 234-2482
Courriel électronique :
climpc@magi.com
www.climpc.ca

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bilingue national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politiques publiques, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité



1-888-234-4422

- Pour renseignements et commandes :
(disponible en anglais seulement)
- *Se réorganiser* (vidéo pratique, 2 volumes)
 - *Un outil d'intervention* (43 pages)
 - *Un guide d'intervention* (24 pages)
 - *Case Studies in Workplace Change* (disponible en anglais seulement)

«Un outil unique en son genre, pratique, stimulant, qui attire à point nommé»
— affirment les leaders
patronaux et syndicaux

Outils pratiques à l'intention des travailleurs,
des syndicats et des gestionnaires s'inspirant
d'expériences réelles et traitant des enjeux
véritables en milieu de travail

Réorganiser,
votre milieu de travail

L'Atelier sur le financement de la petite entreprise sur l'Île-du-Prince-Edouard attire de nombreux participants

Plus de 90 personnes provenant du milieu des affaires, du mouvement syndical, du secteur financier, d'organismes de promotion du développement communautaire et des gouvernements fédéral et de l'Île-du-Prince-Edouard ont assisté en avril dernier à un colloque de deux jours sur le financement local de l'investissement. Ils étaient intéressés à apprendre comment un certain nombre de communautés canadiennes ont créé de nouveaux véhicules de financement pour soutenir le développement des petites entreprises locales.

Le colloque comportait des présentations faites par des intervenants de la Nouvelle-Écosse (Halifax Equity Group),

de l'Ontario (SECOC/Specific Investment Program) et du Manitoba (Crocus Fund). Ces exposés ont montré comment l'établissement de partenariats entre des sociétés de promotion du développement communautaire et des entrepreneurs locaux peuvent stimuler la croissance économique et la création d'emplois.

Le colloque était parrainé par le CCMTP et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et a bénéficié de l'appui financier du Programme de partenariat patronal-syndical de Développement des ressources humaines Canada et de l'Association des banquiers canadiens. Le compte rendu du colloque

sera bientôt publié sur le site web du CCMTP (www.cclmpc.ca). Les dirigeants d'organismes communautaires qui souhaitent apprendre comment concevoir des approches innovatrices permettant de combler leurs besoins en matière de développement économique peuvent commander une copie d'un récent rapport du CCMTP intitulé *Capital, communautés et emplois : Des solutions locales en matière de financement de l'investissement dans la nouvelle économie*. Visitez notre site web www.cclmpc.ca ; ou encore communiquez avec nous par courrier électronique au cclmpc@magi.com.

▲ Arlene Worsman (à droite), CCMTP, animatrice d'un groupe de discussion.



▲ Sherman Kreiner, chef de la direction, Crocus Investment Fund



▲ Byron Lindsay (à droite), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et Derwyn Sangster, CCMTP.



Les obstacles nuisant à la participation des fonds de retraite aux marchés

de capitaux privés qui soutiennent les PME nouvellement créées et en développement : Une enquête auprès des membres de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite

savoir ceux qui détiennent des éléments d'actifs d'une valeur supérieure à 5 milliards de dollars. Selon les gestionnaires des fonds de pension, les marchés de capitaux privés du Canada ne peuvent générer suffisamment de spécialistes en investissement, et il est difficile de trouver d'excellents professionnels en ce domaine. Ils déclarent aussi qu'ils n'ont pas les moyens de se payer de tels spécialistes.

Un autre problème important est attribuable au fait que nous avons peu d'information sur les marchés de capitaux privés, soit une préoccupation particulière des fonds de plus petite taille (moins d'un milliard de dollars en éléments d'actif). Certes, il y a de l'information disponible, mais les fonds de pension ont de la difficulté à l'obtenir. Cela nuit aux efforts pour évaluer le marché et mesurer et contrôler le rendement, soit des activités d'une importance cruciale pour les gestionnaires et administrateurs des fonds de pension.

Selon 66% des répondants, des rendements insuffisants et peu fiables constituent le quatrième obstacle en importance. Certains administrateurs et gestionnaires de fonds de pension déclarent que nous savons bien peu sur les rendements des marchés de capitaux privés, alors que les rendements liquides des placements publics sont perçus comme étant aussi bons ou meilleurs. De plus, de nombreux administrateurs de fonds de retraite ont mal à l'aise face à la volatilité des titres.

Les résultats de l'enquête du CCMTP auprès des membres de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite seront inclus dans le projet de recherche et d'analyse sur les obstacles auxquels font face les fonds de pension qui cherchent à financer des projets d'investissement dans les petites et moyennes entreprises créatrices d'emplois. Le rapport de recherche sur cette question sera publié plus tard cette année.

du financement mezzanine et par capitaux de risque, des emprunts à terme et d'autres formes de financement, visant des PME nouvellement créées et en développement. Il a été demandé aux membres de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite de déterminer l'importance de quatre obstacles à la participation des fonds de pension aux marchés de capitaux privés. Nous avons aussi demandé à ces gestionnaires de commenter leurs réponses et de suggérer des solutions possibles pour surmonter ces problèmes.

Selon 75% des répondants, le principal obstacle auquel font face les fonds de retraite est imputable au fait que les placements privés sont coûteux et requièrent une gestion intensive et active. En d'autres mots, les coûts assumés par les fonds de retraite pour ne réaliser qu'une petite attribution d'éléments d'actif sont plutôt excessifs.

Le second obstacle en importance (selon 73% des répondants) serait une pénurie de spécialistes en investissement. Cet obstacle a été surtout mentionné par les fonds de pension les plus importants, à

Obstacles nuisant aux investissements des fonds de retraite dans les marchés de capitaux privés
(Proportion en % des répondants qui jugent que cet obstacle est important ou très important)

Obstacles aux investissements dans les marchés de capitaux privés	Fonds de retraite de grande taille (> 5 milliards de \$)	Évaluation globale
1. Investissement : gestion intensive et active et une activité coûteuse	85%	78%
2. Pénurie relative de spécialistes qualifiés en investissement	92%	73%
3. Manque d'information sur les marchés	54%	69%
4. Rendements insuffisants et peu fiables	69%	66%
5. Comment mesurer le rendement à long terme	85%	64%
6. Risque d'échecs de grande envergure	69%	64%

• Les fonds de retraite de grande taille (plus de 5 milliards de dollars en éléments d'actif) mettent l'accent sur les obstacles imputables à la structure des marchés de capitaux privés

• Les fonds de retraite de grande taille maintiennent aussi l'accent sur le fait qu'il y a peu de projets d'investissement de haute qualité dans de petites entreprises (61% important/très important) et de mauvaises expériences antérieures avec les marchés de capitaux privés (61% important/très important)

Source : CCMTP. Les obstacles nuisant à la participation des fonds de pension aux marchés de capitaux privés qui soutiennent les PME nouvellement créées et en développement. Une enquête auprès des membres de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite, avril 1998

L'attribution et la gestion d'éléments d'actif par les fonds de retraite d'employeur jouent un rôle de plus en plus important dans l'économie canadienne. Étant le second plus important pool de capitaux au pays, les fonds de retraite qui connaissent une croissance rapide font sentir leur présence dans un nombre toujours plus grand de marchés financiers différents. Au fur et à mesure où l'économie continue de s'adapter aux nouvelles technologies, à la restructuration et aux nouveaux moteurs de croissance et de création d'emplois, le rôle des fonds de pension comme sources de financement de l'investissement devient encore plus essentiel.

Ces fonds pourraient aider à combler un besoin tout particulièrement important en appuyant le financement des petites et moyennes entreprises (PME) axées sur la croissance qui font souvent face à de graves obstacles en ce domaine. Les fonds de retraite sont naturellement des « investisseurs patients », car la responsabilité fiduciaire nécessite l'établissement d'un équilibre à long terme entre l'actif et le passif. Toutefois, les fonds de retraite doivent surmonter des obstacles pour accéder aux marchés de capitaux privés non traditionnels qui s'en remettent aux actifs à haut risque et de nature illiquide.

Ces obstacles risquent d'avoir un impact certain sur leur capacité à appuyer le financement d'entreprises et de secteurs en développement fondés sur la connaissance et à fort contenu technologique. Le CCMTP a récemment mené une enquête auprès des membres de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite dans le cadre d'un projet de recherche portant sur l'utilisation des fonds de pension comme outils d'investissement. L'objet de l'enquête consistait à mieux connaître et comprendre les obstacles auxquels les fonds de pension font face lorsqu'ils tentent de participer à des projets privés d'investissement, comme

Notre conseil d'administration

Nous continuons dans ce numéro de *Travailleurs ensemble* de présenter un profil des membres de notre conseil d'administration. Pour connaître tous les membres actuels du Conseil d'administration du CCMTP, veuillez consulter notre site web dont l'adresse est : www.clmpc.ca

Nancy Riche

*Co-présidente syndicale du CCMTP (de 1993 à maintenant)
Vice-présidente exécutive du Congrès du Travail du Canada*

Originaire de Terre-Neuve, Nancy Riche a occupé des postes de rang supérieur au sein du mouvement syndical à Terre-Neuve dans les années 1980. Elle a été élue pour la première fois au poste de vice-présidente exécutive du Congrès du Travail du Canada en 1986, un poste qu'elle détient depuis lors. Elle est responsable du Collège canadien des travailleurs et de différents départements : les Droits des femmes et de la personne; l'Action politique; la Lutte au racisme et les droits de la personne; les Soins de santé; et l'Assurance-chômage. M^{me} Riche est aussi la vice-présidente de la Confédération internationale des syndicats libres, un organisme syndical situé à Bruxelles et est présidente du Comité des femmes de ce syndicat. Elle a été présidente du Nouveau Parti démocratique du Canada de 1991 à 1995, et elle est actuellement la présidente associée (Travail) du NPD. En 1995, elle a reçu un grade universitaire honoraire de l'Université Memorial de Terre-Neuve, soit l'université où elle a terminé ses études en 1977.

En plus de ses fonctions de co-présidente syndicale du CCMTP, M^{me} Riche a joué un rôle de premier plan au sein des groupes de travail sur les femmes et la restructuring économique et sur les régimes de travail non conventionnels et le réaménagement des horaires de travail. Elle participe aussi pleinement aux activités du CCMTP dans le domaine de l'assurance-chômage.



Miller Ayre

Rédacteur en chef du St. John's Evening Telegram

Originaire de St. John's, Miller Ayre est un homme d'affaires et leader communautaire important. M. Ayre détient un baccalauréat spécialisé en économie de l'Université Harvard ainsi qu'une maîtrise en administration des affaires de l'Université McGill. Il a été président de la Chambre de Commerce du Canada et du Conseil canadien du commerce de détail, membre du Conseil économique du Canada et vice-président de l'École nationale de théâtre du Canada. M. Ayre est un citoyen actif dans sa communauté et sa province. En effet, il a été président de la Commission des soins médicaux de Terre-Neuve; président provincial du Groupe de travail sur l'unité canadienne; membre du Conseil municipal de St. John's; président de la Société du cancer de Terre-Neuve; membre du Comité consultatif de l'Institut de recherche en sciences sociale et économique de l'Université Memorial; et membre du conseil d'administration de l'Association des anciens étudiants de l'Université Harvard. Il est membre du conseil d'administration de la Newtel Enterprises Limited, de la Mansbord Inc. et de la Ayre & Sons Limited.

M. Ayre est l'un des représentants des intérêts patronaux au sein du Conseil d'administration du CCMTP depuis 1993. Il est actuellement co-président patronal du Comité des affaires financières et de la vérification du CCMTP.



1996, et ce, dans le but de suivre l'évolution des priorités que poursuivent et favorisent les dirigeants de ces communautés économiques importantes.

Une nouvelle série de questions porte sur les aspects démographiques de la main-d'œuvre, y compris les perceptions des dirigeants au sujet du vieillissement de la main-d'œuvre et de l'emploi chez les jeunes. Les données de ces volets de l'enquête sont en train d'être analysées et seront rendues publiques plus tard cette année.

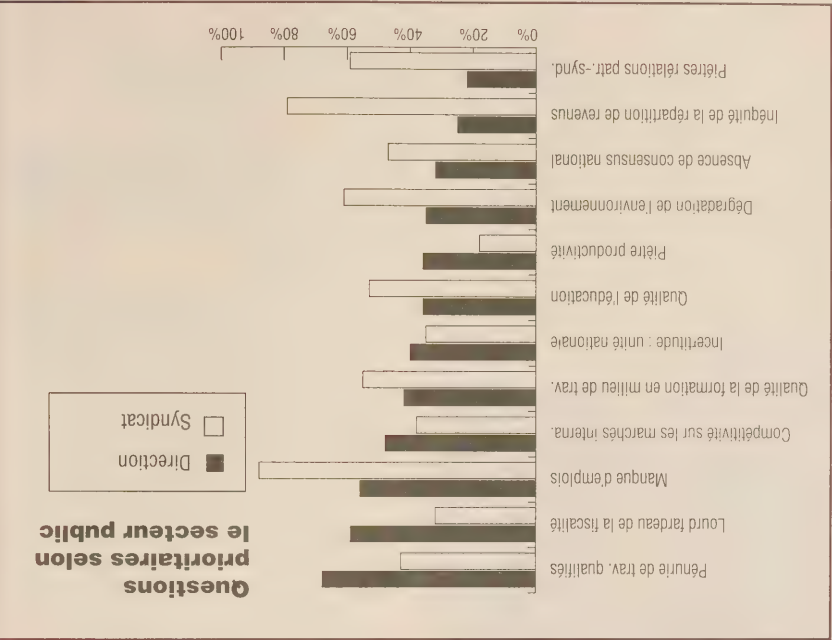
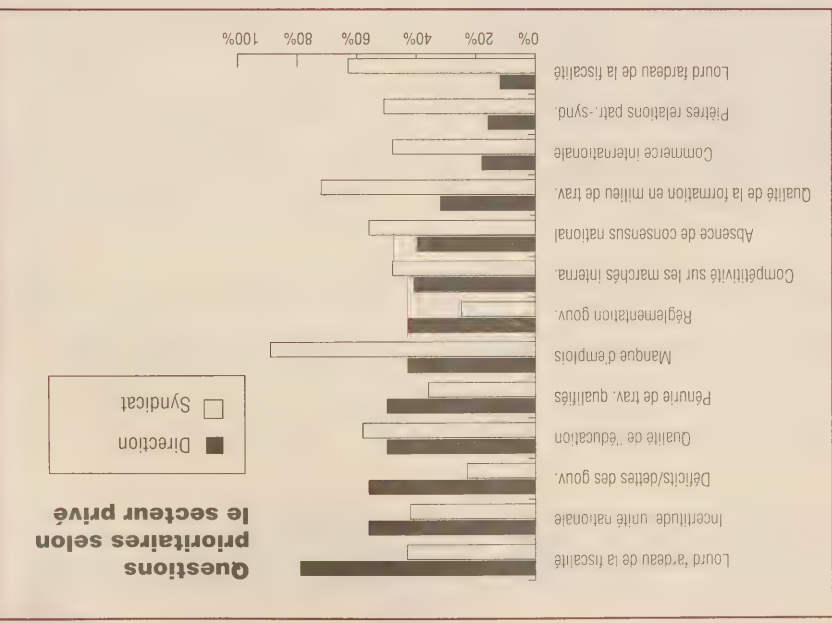
L'enquête de 1998 qui a été menée en mars et avril de cette année, a relevé des différences marquées entre les principales priorités des syndicats et du patronat. Les dirigeants syndicaux des secteurs privé et public mentionnent le « manque d'emplois » et « l'inéquité de la répartition des revenus » comme étant leurs principaux défis ou problèmes. Les dirigeants patronaux des secteurs privé et public affirment que le « lourd fardeau de la fiscalité » et la « pénurie de travailleurs qualifiés » constituent leurs principales préoccupations; aucun de ces deux défis ne représentait un problème important sur la liste de priorité des syndicats.

Les déficits accumulés par les administrations publiques qui, en 1996, constituait un problème grave auquel faisait face l'économie selon 92% des gestionnaires du secteur privé et 76% de leurs homologues du secteur public est une question qui a perdu beaucoup de son importance depuis lors. Le patronat et les syndicats semblent aussi moins préoccupés par le grand débat sur l'unité nationale qu'il y a deux ans.

Il est intéressant de constater que les problèmes liés au marché du travail comme la pénurie de travailleurs qualifiés, la qualité de l'éducation et de la formation ont acquis une plus grande importance en 1998 selon les répondants de tous les groupes. Le patronat semble être tout particulièrement préoccupé par la pénurie de travailleurs qualifiés (50% des répondants dans le secteur privé et 68% des répondants dans le secteur public où cela représente le problème le plus important). Il s'agit de toute évidence d'une question en émergence chez les gestionnaires des deux secteurs.

L'enquête de 1998 montre que les dirigeants sont plus préoccupés qu'en 1996 par le piètre rendement du Canada sur le plan de la productivité. Bien que le patronat (39%) dans le secteur privé et 36% dans le

Les principaux défis auxquels fait face l'économie en 1998



secteur public) soit plus inquiet à cet égard que les syndicats, les dirigeants de cette dernière communautaire (16% dans le secteur privé et 18% dans le secteur public) éprouvent dans une moindre mesure des inquiétudes à ce sujet.

Le CCMTP établit un lien direct entre l'état des relations patronales-syndicales et la productivité. Si les deux parties ont

l'impression que les relations patronales-syndicales ne sont pas constructives, il leur sera difficile de prendre des mesures pour accroître la productivité. Les communautés patronale et syndicale ont des opinions opposées quant à l'état actuel des relations patronales-syndicales.

Travillons ensemble

Une enquête du CCMTP auprès
des dirigeants patronaux et syndicaux pour
connaître ce qui les préoccupe

**Le patronat : le lourd fardeau
de la fiscalité et la pénurie de
travailleurs qualifiés**
**Les syndicats : la pénurie
d'emplois**

Une enquête menée tous les deux ans
auprès de chefs de file importants des
secteurs privé et public fait ressortir un cer-
tain nombre de divergences d'opinions
intéressantes au sujet de l'économie et de la
nature changeante du travail. L'enquête du
CCMTP intitulée Points de vue 1998 a
demandé à des représentants de rang
supérieur du mouvement syndical, du
milieu des affaires et du secteur public de
déterminer la gravité des principaux défis de
l'heure et de cerner les solutions qui
permettraient le plus vraisemblablement de
surmonter ces défis et problèmes. L'enquête
représentait un bon nombre de questions qui
avaient été posées dans Points de vue



Une présentation des résultats du sondage au 35^{ème} Congrès de l'ACRI : (de gauche à droite)
Jayson Myers, Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada; Jerry Brown, Association
des collèges communautaires du Canada; et Fred Pomeroy, Syndicat canadien des communications,
de l'énergie et du papier

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

POSTE MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation
Port payé / Postage paid
Nbre BIK
339563
OTTAWA

CA1
LA
-W57

Working *together*

Canadian Model of Co-operation at Work in Brazil

The Brazil-Canada Technology Transfer Project on Human Resource Development in São Paulo (Brazil)

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is the lead member of a consortium of Canadian organizations working on a project to enhance the delivery of human resources development services in the Brazilian State of São Paulo. Our Brazilian partner is the *Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho*, the Secretariat of Employment and Labour Relations (SERT). Other members of the consortium are the Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC), the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB), and several Canadian community colleges, which partner with CSTEC in providing skills training.

The 3-year, \$1.4 million project of co-operation is funded through the Canadian International Development Agency (CIDA).

The project focuses on the inclusion of business and labour, with government, in the delivery of human resources development services in the State of São Paulo, which is the industrial and

continued on page 2 . . .



Dr. José Luiz Ricca shows the Brazilian version of Canadian job kiosks.



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Bik

Nbre

339563
OTTAWA

JAN 5 1999

from page 1 . . .

financial heart of Brazil. Our São Paulo partners seek from the Canadian consortium a transfer of knowledge, expertise and practices; in other words, a sharing of Canadian expertise in delivering employment services in a multipartite structure. A key aspect of the strategy is the establishment of tripartite "sectoral chambers", similar to Canadian sector councils, involving business, labour and government. Three of the consortium members bring a strong bipartite or multipartite experience to the project.

Over the course of the project, the Canadian consortium partners hope to achieve three principal goals. First, we will help SERT to improve the functioning of tripartite and multipartite bodies, drawing on the Canadian experience at the sectoral and national levels. Second, we aim to improve the Secretariat's analytical capabilities, so that SERT can support sectoral initiatives with sound analysis. Third, our goal is to improve the overall co-ordination and content of employment delivery and training services by SERT and other key agencies.

The first (inception) phase of the project, which began in the spring of 1998, saw four missions between Brazil and Canada over the summer. These meetings set clear and practical directions for phase two, full implementation of the plan.

Already, Canada has accomplished a concrete transfer of technology. The job-finding kiosks developed by Human Resources Development Canada, which are in use across Canada, have been adapted and developed by the Brazilians for their own needs. The plan is to place 20 such kiosks across São Paulo in 1999. These kiosks will facilitate the matching of employers and employees.

Our Brazilian partners are also exploring the Canadian "ELE", or Electronic Labour Exchange, to see if this Internet tool could be adapted for their purposes. This has the potential to further enhance employers' efforts to find workers, and vice versa.



The Canadian members of the Consortium working with the Secretariat of Employment and Labour Relations in São Paulo, each bring special expertise and experience that will be of great value to the Brazilians as they try to build new, joint approaches to the massive challenges facing their labour market and their economy.

The project is looking to modernize and improve the Brazilian "Occupational Descriptions" through adaptation of the Canadian National Occupational Classification system, which uses a checklist approach. The revised occupational descriptions will eventually be used in the São Paulo kiosks, on the ELE, and as a potential basis for immediate development of training programs in individual industrial sectors.



Derwyn Sangster, Business Director at CLMPC thanks Dr. Ricca.

Two important industrial sectors have been identified for immediate further work: telecommunications, and the sugar cane alcohol sector. Other areas under development include the textile industry, and the "ABC region", the industrialized area outside the city of São Paulo.

Principal activities to date include development of occupational descriptions as a basis for recruitment and training course development; and adapting the Canadian approach to sectoral human resources studies.

This approach, developed by HRDC and applied by CLMPC in its own work, stresses the role of a Steering Committee comprised of representatives from all the interested stakeholders. This ensures the active participation of and ownership by the key social actors. Several Brazilian sectors are also interested in adapting CSTECS's plant/sector-based adjustment programs to their own circumstances, and are looking for pilot sites to initiate the adaptation.

For further information about CLMPC as a national labour-business organization, and our work in facilitating joint approaches to labour market and productivity challenges at the workplace, sectoral and national levels, visit our website, www.clmpc.ca; or email us: clmpc@magi.com

Measuring the Impacts of Workplace Change

For several years, CLMPC has examined in considerable depth the process by which Canadian workplaces deal with change. Our findings, and practical guidelines on how to initiate a joint process of change within the workplace, have been published and widely circulated through our "Workchange" booklets and videos.

What was missing in most of the cases we explored was a means of assessing and measuring the outcomes and progress of joint change processes. Few workplaces could point, in any rigorous or formal way, to specific outcomes or results, and link these to their joint change processes. The parties seemed to take their progress and success "on faith".

CLMPC believed that this informal approach to assessing the outcomes, and the value, of joint change processes was insufficient, if other workplaces were to be convinced to follow similar processes.

The Impact Profile is potentially a valuable tool for helping workplace parties monitor the outcomes of their efforts.

We concluded that if the workplaces themselves were able to monitor the impact of innovative practices on various aspects of their workplace performance, this would encourage broader use of these practices, which would lead to improvements in areas such as productivity, morale, and labour/management relations.

We therefore developed a pilot "Impact Profile", taking into account the full set of criteria by which labour and management assess organizational performance. After a process of consultation and review, we identified a series of work-

place aspects on which impacts might be visible and therefore assessable. After further expert review and revision, this pilot Profile was field-tested in a number of Canadian workplaces.

The broad sense from these tests is that the Impact Profile is potentially a valuable tool for helping workplace parties monitor the outcomes of their efforts to promote workplace changes. The questions often stimulated other ideas, and identified where there were gaps in the practices or programs in the workplace. It also allowed participants who had been intensely involved in a process of change to stand back and see how far their workplace had evolved from the beginning of the change process. Most of the respondents regarded the Impact Profile as a valuable instrument that could provide them with useful information and guidance.

An important feature of the Impact Profile is that it must be designed so that the workplace parties can use it themselves, with minimal outside help. It must be tailored to the need and realities of the specific industry and workplace using it. This requires some custom development of the Profile.

The development and testing of the Profile has provided much useful information and feedback. Further work will concentrate on canvassing workplaces to apply the Profile, and further development as a monitoring tool.

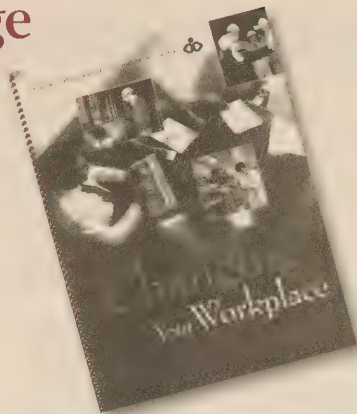
**SOON TO BE
RELEASED**

Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy

Release date: January 1999

CLMPC's important examination of the role of pension funds as real and potential generators of investment capital for growth, employment and income includes analysis of critical new data from two recent surveys, public and private capital markets, and anecdotal and illustrative information.

"With a total asset base of over \$500 billion in 1998... Canadian employer-sponsored or occupational pension funds are the largest portion of a retirement funding system that also includes the Canada and Quebec Pension Plans, other federal and provincial income security programs, and registered retirement savings plans. While employer-sponsored pension funds are instruments of Canadian social policy—which means they have legal and fiduciary roles and obligations that set them apart from the rest of the financial system—they are also one of the country's largest pools of capital resources, second only to the banks. In national public securities exchanges, pension funds perhaps wield their greatest clout as the owners of close to forty percent of corporate equity... These large and influential funds cannot help but register an impact, one way or the other, on Canada's ability to convert savings into productive investment and capital formation that, in turn, produces economic output, jobs, and income."



CLMPC's National Seminar on the Changing Workplace: *Highlights*

A select group of labour, business, and government representatives and people from the research community attended CLMPC's National Seminar on the Changing Workplace in Ottawa on October 28-29.

The Seminar's key focus was on innovative approaches to work arrangements such as flextime, contract and contingency work, or telework.

The opening session featured an address by the federal Minister of Labour, the Honourable Lawrence MacAuley, followed by an overview of the current economic, social and political environment, provided with a combination of wit and insight by Ed Greenspon of the Globe and Mail and Tony Wilson-Smith of MacLean's.

The second day of the Seminar began with a presentation by Nora Spinks, one of Canada's leading authorities on work-life issues. Ms Spinks set the context for the rest of the day by reminding the participants that people are looking for balance in their lives. She made a direct link between flexibility in the workplace and productivity improvements such as reduced absenteeism.

Al Orth, Director of Human Resources from the Toronto Star, and Jeff Bodruck, unit Chair of the Communications, Energy and Paperworkers Union Local 87M,



Participants at seminar listening to luncheon speaker Tony Hubert.

described an innovative set of flexible work arrangements which had originated as a union proposal. The initiatives include a recently launched Youth internship program, which will see up to twenty young people a year directly involved in different aspects of the newspaper business.

Alex MacKinnon then detailed the Steelworkers' creative approach to providing benefits, including dental services, to lower paid workers or workers in smaller organizations. This model for delivering benefits could offer potential for other



Mel Cappe, Deputy Minister, Human Resources Development Canada speaking at the National Seminar.

kinds of workers, such as self-employed individuals or contract workers.

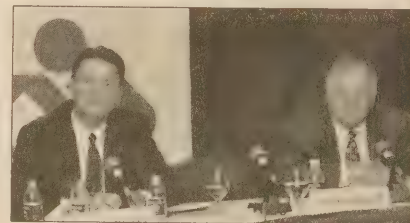
Jane Davis, of The Employment Solution, painted a fascinating picture of the role of temporary or contract workers in the new economy, especially in high-skilled or high-technology jobs. She pointed out that many skilled workers are looking for flexibility and challenge as well as benefits and income from employers, and emphasized that employers have to make their workplaces attractive in order to avoid high turnover of skilled staff.

These presentations were followed by Round Table discussions, where participants were invited to share their personal

experiences with innovative approaches to work and work arrangements, and to identify actions by government, business and labour to facilitate such arrangements and deal with the consequences.

The keynote speaker at lunch, Tony Hubert (Secretary General of the European Association of National Productivity Centres), outlined the European situation and how business, labour and governments in Europe are addressing the challenges of the changing workplace.

In the afternoon, Mel Cappe, Deputy Minister of HRDC, highlighted just how profoundly the labour market and workplaces are being affected by the changing demographics of our society, specifically, the aging workforce. His presentation was followed by two different approaches to addressing an aging workforce. The Textile Human Resources Council developed a sectoral strategy, identifying future skills needs and then training a new generation of managers while upgrading the skills of the current workforce. Air Canada and the Canadian Auto Workers developed a phased-in retirement program to meet the needs of their workplace and workers.



Percy Cooley, Director, Labour Relations at Air Canada and Tom Freeman, President of Local 2213, CAW.

A Summary of Presentations and Discussions from CLMPC's National Seminar on the Changing Workplace will be available early in 1999.

Meet our Board

We continue our profiles of CLMPC's Board of Directors.
For a current list of members of CLMPC's Board of Directors, visit our web page, www.clmpc.ca

BUSINESS

F.A.D. (Frank) Dottori

President and Chief Executive Officer, Tembec Ltd.

Born in Timmins, Ontario, Frank Dottori graduated from the University of Toronto with a B.A. Sc in Chemical Engineering and Applied Science. After working a number of years in the pulp and paper sector and mining industry, in 1973 he joined with three other executives to form Tembec Inc., with the goal of re-activating a shutdown mill in Temiscaming, Quebec. He has served as President and CEO since 1979, as well as President and/or CEO of various Tembec subsidiaries and affiliates. In 1991, he joined forces with employees in Kapuskasing to acquire ownership of Spruce Falls Inc., where he also serves as CEO. In addition to his business responsibilities, Mr. Dottori is Past Chairman of the Canadian Pulp and Paper Association and of the Forest Engineering Research Institute of Canada. He serves as Vice-Chairman of the Pulp and Paper Research Institute of Canada and is a member of the Board of the Quebec Forest Industries Association and the Ontario Forest Industries Association. He also serves as Co-chairman of the Forestry Sector Advisory Committee to the federal Minister of Industry and Canadian Ministers of Forests, and is a member of the International Trade Advisory Committee Task Force on Trade and Environment.

LABOUR

N. Budd Coutts

General Secretary-Treasurer, International Union of Operating Engineers

Budd Coutts, one of the founding Labour members of the CLMPC Board, is a long-serving and well-respected leader of the Canadian labour movement. He first joined the IUOE in 1957 while employed as a heavy equipment operator. He served as a Business Representative from 1964-1971, when he was elected Business Manager. From 1982-1990, he served as Canadian Director. In 1978, Mr. Coutts was elected General Vice President, a position he held until 1990, when he was elected as General Secretary-Treasurer of the IUOE, a position he continues to hold. In addition to his responsibilities as a senior officer of the IUOE, Budd Coutts has held various positions with the Alberta and Northwest Territories Building Trades Council. He was a member of the Canadian Building and Construction Trade Department Executive Board, and served as the Chairman of this organization from 1987-1990. From 1982-1990, Mr. Coutts was an Executive member of the Canadian Federation of Labour.



Labour-Management Relations '99

Building and Maintaining Win-Win Partnerships

Tuesday & Wednesday, February 23-24, 1999

Optional Workshops, February 22&25, 1999

Radisson Plaza Hotel, 90 Bloor Street East, Toronto



This is a critical time for labour-management relations in Canada. Globalization, increasing competition and revolutionary technological advances are all putting more pressure on your labour-management relationship. *The Canadian Institute* has developed **Labour-Management Relations '99** to provide managers and union reps with the skills and techniques needed to improve labour-management relations. At this practical conference, packed

with industry case studies, you will get the information and insights you need to look at labour-management co-operation and decide which strategies are best for your organization.

Benefit from joint union-management presentations from leading organizations and unions including **Kimberly-Clark, Wilfrid Laurier University, Air Canada, Ontario Hydro, Schneider Canada, City of Winnipeg, Bell Canada, Royal Canadian Mint, Levi Strauss & Co. (Canada), Wescast Industries, CAW, UNITE, CEP, IBEW, PSAC**. You will also hear from high-profile labour leaders such as **Thomas Kukovica**, International Vice-President and Canadian Director, UFCW, **Lawrence McBrearty**, National Director for Canada, USWA, **John Murphy**, President, Power Workers Union, **Ken Foster**, Canadian Director, ATU, **J. Cameron Nelson**, President, Brewery General and Professional Workers' Union, **Sid Ryan**, President, CUPE Ontario and many others! Plus, take advantage of the *optional pre- and post-conference "hands-on" workshops* and get in-depth information in four key areas: Labour Law, Negotiation, Dispute Resolution and Arbitration.

This is an excellent opportunity to learn how unions and management are working together in this new era and to benefit from the experience of trailblazers who are leading the way. To receive a copy of the brochure, to register or for more information, call *The Canadian Institute* at (416) 927-7936 or send an email to mktg@cicomm.com

*Also watch out for Labour-Management Relations '99 — Western Edition, March 8-11, 1999, Sheraton Wall Centre, Vancouver. This exciting, information-packed event will feature joint case studies from progressive companies and unions across Western Canada. So far CP Rail, City of Winnipeg and Daryl Bean, National President, Public Service Alliance of Canada are among those confirmed to speak and invitations have been extended to all the leaders in labour-management co-operation. Call us for further details!

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500

Ottawa, ON K1P 6L5

tel. (613) 234-0505

fax (613) 234-2482

email: clmpc@magi.com

www.clmpc.ca

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939

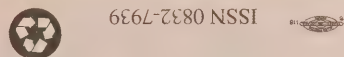


SEASON'S GREETINGS

*from the
Board and Staff
of CLMPC*

MEILLEURS VOEUX pour la période des fêtes

De la part du Conseil
d'administration et du
personnel du CCMTP



ISSN 0832-7939



Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des relations sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

55, rue Metcalfe, Suite 1500
Ottawa ON K1P 6L5
Tel. (613) 234-0505 Fax (613) 234-2482
Courrier électronique :
clmpc@magl.com
www.clmpc.ca

On est à une époque critique pour les relations syndicales-patronales au Canada. Le phénomène de la mondialisation, l'intensification de la concurrence et les progrès révolutionnaires de la technologie sont tous en train d'ajouter de plus en plus de pressions sur nos relations de travail. The Canadian Institute a mis sur pied **Relations syndicales-patronales 1999** pour donner aux cadres et aux représentants syndicaux les techniques et le savoir-faire nécessaires à l'amélioration des relations de travail. Lors de cette conférence pratique, riche en études de cas industriels, vous obtiendrez l'information et les idées qu'il vous faut pour creuser la question de la coopération syndicale-patronale et décider des stratégies les mieux adaptées à votre organisation.



Les mardi 23 et mercredi 24 février 1999
Ateliers facultatifs les 22 et 25 février 1999
Hôtel Radisson Plaza, 90 rue Bloor East, Toronto

*Comment forger des partenariats durables
où tout le monde gagne*

Relations syndicales- patronales 1999

* Notez aussi sur vos calendriers l'édition Ouest de Relations syndicales-patronales 1999, 8 au 11 mars 1999, Sheraton Wall Centre, Vancouver. Cette rencontre qui s'annonce excitante et très instructive offrira des études de cas coprésentées par des compagnies et des syndicates progressistes de l'Ouest canadien. À ce stade, CP Rail, la Ville de Winnipeg et Daryl Bean, le président national de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, figurent parmi les orateurs déjà confirmés, et des invitations ont été envoyées à tous les chefs de file de la coopération syndicale-patronale. Appelez-nous pour en savoir plus!

C'est une excellente occasion d'apprendre comment syndicates et directions occupent ensemble à cette nouvelle époque, et de profiter de l'expérience des pionniers qui ouvrent la voie. Pour recevoir la brochure, ou obtenir des prévisions, appelez *The Canadian Institute* au (416) 927-7936 ou bien envoyez un message électronique à mktg@clmpc.com

l'arbitrage. domaines clés : le droit du travail, la négociation, le règlement des conflits, et après la conférence et vous recevrez une information approfondie dans quatre bien d'autres! Prévoyez-vous en outre des ateliers pratiques facultatifs organisés avant General and Professional Workers' Union, Sid Ryan, président du SCFP-Ontario, et Foster, directeur canadien du SUT, J. Cameron Nelson, président du Brewery national des MUA-Canada, John Murphy, président du Power Workers Union, Ken dent international et directeur canadien des TVAC, Lawrence McBrearty, directeur également d'éminents dirigeants syndicaux tels que Thomas Kukovica, vice-président Industriel, les TCA, le SVTAI, le SCCEP, la FIOE et l'AFPC. Vous entendrez la Monnaie royale canadienne, Levi Strauss & Co. (Canada), Westcoast Canada, Ontario Hydro, Schneider Canada, la Ville de Winnipeg, Bell Canada, cas de premier plan comme Kimberly-Clark, l'Université Wilfrid Laurier, Air

Venez profiter des exposés conjoints que feront des organisations et des syndicates de premier plan comme Kimberly-Clark, l'Université Wilfrid Laurier, Air Canada, Ontario Hydro, Schneider Canada, la Ville de Winnipeg, Bell Canada, la Monnaie royale canadienne, Levi Strauss & Co. (Canada), Westcoast Industriel, les TCA, le SVTAI, le SCCEP, la FIOE et l'AFPC. Vous entendrez également d'éminents dirigeants syndicaux tels que Thomas Kukovica, vice-président international et directeur canadien des TVAC, Lawrence McBrearty, directeur national des MUA-Canada, John Murphy, président du Power Workers Union, Ken Foster, directeur canadien du SUT, J. Cameron Nelson, président du SCFP-Ontario, et bien d'autres! Prévoyez-vous en outre des ateliers pratiques facultatifs organisés avant et après la conférence et vous recevrez une information approfondie dans quatre domaines clés : le droit du travail, la négociation, le règlement des conflits, l'arbitrage.

Faites connaissance avec notre Conseil

Nous poursuivons la publication des profils des membres de notre Conseil d'administration.

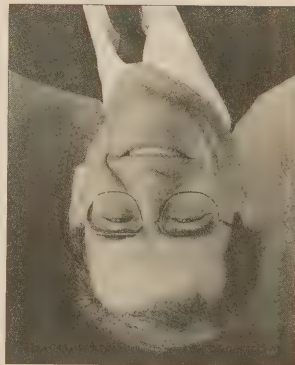
Pour connaître la composition actuelle du Conseil d'administration du CCMTP, venez visiter notre site Web à www.climpc.ca

REPRÉSENTANT PATRONAL

F.A.D. (Frank) Dottori

Président et directeur général, Tembec Inc.

Originaire de Timmins en Ontario, Frank Dottori est sorti de l'Université de Toronto avec un baccalauréat en génie chimique et en sciences appliquées. Après plusieurs années de travail dans le secteur des pâtes et papiers et dans l'industrie minière, il s'est associé en 1973 avec trois autres cadres pour former la Tembec Inc. et réactiver une fabrique fermée à Temiscaming, au Québec. Il occupe le poste de président et directeur général depuis 1979, et est également président et/ou directeur général de diverses filiales de Tembec. En 1991, il s'est allié avec des employés de Kapuskasing pour acquérir la Spruce Falls Inc., dont il est également le PDG. En plus de ses responsabilités d'homme d'affaires, M. Dottori est ancien président de l'Association canadienne de pâtes et papiers et de l'Institut canadien de recherches en génie forestier. Il est vice-président de l'Institut canadien de recherches sur les pâtes et papiers et siège aux conseils de l'Association des industries forestières du Québec et de l'Ontario Forest Industries Association. Il est également coprésident du comité consultatif sur le secteur forestier auprès du ministre fédéral de l'Industrie et des ministres canadiens des forêts, et membre du groupe de travail sur le commerce et l'environnement du Comité consultatif sur le commerce extérieur.



REPRÉSENTANT SYNDICAL

N. Budd Coutts

Secrétaire général-trésorier, Union internationale des opérateurs de machines lourdes

Budd Coutts, l'un des membres fondateurs syndicaux du Conseil du CCMTP, est un chef de longue date et un dirigeant respecté du mouvement ouvrier canadien. Il est entré à l'UIOML en 1957, à l'époque où il travaillait comme opérateur de machines lourdes. Il a été Business Representative de 1964 à 1971, année de son élection au poste de Business Manager. De 1982 à 1990, il allait exercer les fonctions de directeur canadien. En 1978, M. Coutts est devenu vice-président général et l'est resté jusqu'en 1990, année de son élection au poste de secrétaire général-trésorier de l'UIOML, qu'il continue à occuper. En plus de ses responsabilités de cadre dirigeant à l'UIOML, Budd Coutts a occupé divers postes auprès du Alberta and Northwest Territories Building Trades Council. Il a siégé au conseil exécutif canadien du Département des métiers de la construction, et a été président de cette organisation de 1987 à 1990. Et de 1982 à 1990, M. Coutts a été membre du conseil exécutif de la Fédération canadienne du travail.



Le Séminaire national du CCMTP sur le milieu de travail en évolution : Points saillants

Un groupe sélect de représentants des syndicats, du patronat et du gouvernement et de membres de la communauté des chercheurs a assisté au Séminaire national sur le milieu de travail en évolution que le CCMTP organisait les 28 et 29 octobre à Ottawa.

Le séminaire portait principalement sur les façons novatrices d'organiser le travail, comme par l'horaire variable, le travail à contrat ou intermittent, ou bien le télétravail.

Le séminaire s'est officiellement ouvert avec une allocution prononcée par l'honorable Lawrence MacAulley, ministre fédéral du Travail. Après quoi, Ed Greenspon (du Globe and Mail) et Tony Wilson-Smith (de MacLean's) ont passé en revue le contexte économique, social et politique actuel, avec un mélange d'humour et de perspicacité.

La deuxième journée a débuté avec un exposé de Nora Spinks, l'une des principales autorités canadiennes dans le domaine de la problématique travail-vie. Mme Spinks a situé le cadre du débat pour le reste de la journée en rappelant aux participants que les gens recherchent aujourd'hui un équilibre dans leurs vies. Elle a établi un lien direct entre la flexibilité au travail et les améliorations de productivité dues par exemple au moindre absentéisme.

Al Orin, directeur des ressources humaines au Toronto Star, et Jeff Bodnuck, président d'unité de la section locale 87M

flexibles qui sont nés d'une proposition syndicale. Ces initiatives comprennent le récent lancement d'un programme de stages pour jeunes, qui permettra jusqu'à vingt jeunes par an de participer directement à divers aspects des activités d'un journal.

Alex MacKinnon a ensuite exposé en détail la démarche créative adoptée par les Métallos pour assurer des avantages sociaux (y compris des services dentaires) aux

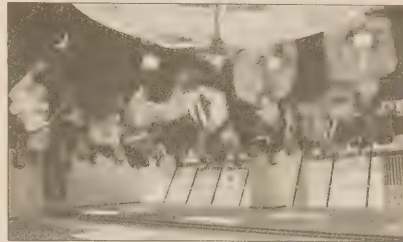


M. Mel Cappe, sous-ministre au DRHC, au séminaire national.

employés moins payés ou aux travailleurs de plus petits établissements. Ce modèle de prestation d'avantages sociaux pourrait offrir des possibilités pour d'autres types de travailleurs, comme les personnes à leur compte ou les travailleurs à contrat.

Jane Davis, de l'agence The Employment Solution, a peint un tableau fascinant du rôle que jouent les travailleurs temporaires ou à contrat dans la nouvelle économie, surtout au niveau des emplois de haute spécialisation ou de haute technologie. Elle a signalé que beaucoup de travailleurs qualifiés recherchent aujourd'hui, chez les employeurs, de la souplesse et des défis en plus d'avantages et d'un revenu; elle a souligné que les employeurs doivent offrir maintenant des milieux de travail attirants pour éviter un roulement important dans leur personnel spécialisé.

Ces exposés ont été suivis de tables rondes, où les participants ont été invités à partager leurs propres expériences avec les nouvelles façons d'aborder et d'organiser le travail, et à indiquer les mesures à prendre



Les participants au séminaire s'intéressent à la présentation de M. Tony Hubert, invité spécial au déjeuner.

du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, ont décrit un ensemble novateur de régimes de travail

milieux de travail.

L'après-midi, Mel Cappe, sous-ministre de DRHC, a souligné à quel point le marché du travail et les milieux de travail sont maintenant touchés par les changements démographiques dans notre société, et plus précisément par le vieillissement de la main-d'œuvre. Son exposé a été suivi de la description de deux démarches différentes pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre. Le Conseil des ressources humaines de l'industrie textile a arrêté une démarche sectorielle, destinée à cerner les futurs besoins en compétences puis à former une nouvelle génération de gestionnaires tout en améliorant les compétences de la main-d'œuvre actuelle. De leur côté, Air Canada et les Travailleurs canadiens de



M. Percy Cooley, Directeur, Relations Industrielles d'Air Canada et Tom Freeman, Président du Local 2213, TCA.

l'automobile ont mis sur pied un programme de départs progressifs à la retraite pour répondre aux besoins de leur organisation et de leurs travailleurs.

Le CCMTP va publier au début de 1999 un sommaire des exposés et des discussions de son séminaire sur le milieu de travail en évolution.

Comment mesurer l'effet des changements dans le milieu de travail

Cela fait plusieurs années que le CCMTP se livre à un examen très approfondi du processus par lequel, au Canada, les milieux de travail font face au changement. Nos conclusions, et nos directives pratiques pour introduire un processus de changement concret dans le lieu de travail, ont été publiées et largement diffusées à travers nos vidéos «Se Réorganiser» et nos brochures «Réorganiser votre milieu de travail».

Dans la majorité des cas que nous avons creusés, il manquait un moyen de mesurer et d'évaluer les effets et les progrès des processus de changement concertés. Rares étaient les établissements qui pouvaient signaler, d'une façon rigoureuse ou explicite, les effets ou les résultats précis, et les rattacher à leurs changements concertés. Les parties semblaient croire sur parole aux progrès et aux succès.

Le Bilan des effets pourrait constituer un outil précieux.

Nous avons conçu que si les établissements pouvaient contrôler eux-mêmes l'incidence des pratiques novatrices sur divers aspects de leur rendement, on allait encourager un plus large usage de ces pratiques, qui se traduiraient par des améliorations dans des domaines comme la productivité, le moral, et les relations syndicales-patronales.

Nous avons donc mis au point un «Bilan des effets» pilote, qui prenait en considération toute la gamme des critères utilisés par syndicalats et directions pour évaluer le rendement de l'organisation. Au terme d'un processus de consultation et d'examen, nous avons conçu une série d'aspects du milieu de travail sur lesquels on pourrait

distinctionner les effets - et par conséquent les révisions par des experts, ce bilan pilote a été mis à l'essai dans un certain nombre d'établissements canadiens.

Le large sentiment dégoûté de ces essais, c'est que le Bilan des effets pourrait constituer un outil précieux pour aider les parties syndicales et patronales à contrôler l'effet de leurs actions visant à favoriser des changements au travail. Les questions posées dans le bilan ont souvent stimulé d'autres idées, et révélé des lacunes dans les programmes ou les pratiques de l'organisation. Le bilan a aussi permis aux participants intimement associés aux changements de prendre un certain recul et de regarder comment leur milieu de travail avait évolué depuis l'inauguration du processus. La majorité des répondants ont considéré que le Bilan des effets était un précieux instrument, susceptible de leur donner des informations et des orientations utiles.

Une grande particularité du Bilan des effets, c'est qu'il doit être conçu de telle façon que les parties syndicales et patronales puissent l'utiliser elles-mêmes, avec un minimum d'aide de l'extérieur. Il doit être adapté aux besoins et aux réalités de l'industrie et de l'établissement qui s'en servent. Le bilan nécessite des aménagements sur mesure.

La mise au point et l'expérimentation du Bilan des effets ont procuré un tas d'informations et de réactions utiles. Les prochains travaux vont se concentrer sur les démarches à effectuer auprès des lieux de travail pour qu'ils utilisent le bilan, et sur son perfectionnement en tant qu'instrument de contrôle.



Sortir en janvier 1999

Prudence, patience et emplois : L'investissement des fonds de pension dans une économie canadienne en mutation

Dans l'important examen qu'il fait du rôle des fonds de pension comme générateurs effectifs et potentiels de capital d'investissement pour la croissance, d'emploi et de revenu, le CCMTP analyse les nouvelles données cruciales tirées de deux enquêtes récentes, considère les marchés de capitaux publics et privés, et apporte des informations explicatives et anecdotiques.

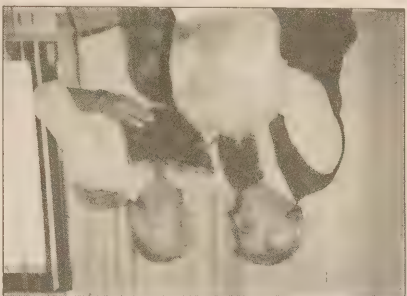
«Avec une base d'avoirs excédant 500 milliards de dollars en 1998... les fonds de pension canadiens professionnels ou financés par les employeurs constituent la plus grosse part d'un système de financement des retraites qui comprend également le Régime de pensions du Canada, le Régime de rentes du Québec, les autres programmes de sécurité du revenu du fédéral et des provinces, et les régimes enregistrés d'épargne-retraite. Les fonds de pension financés par les employeurs sont, certes, des instruments de la politique sociale canadienne—ayant des fonctions et des obligations légales et fiduciaires qui les différencient du reste du système financier—mais ils représentent également l'une des plus grosses réserves de ressources financières du pays, seules les banques les dépassant. Sur les marchés boursiers nationaux, les fonds de pension exercent comme détenteurs de presque quarante pour cent des actions de sociétés... Ces fonds importants et influents ne peuvent s'empêcher d'avoir un effet, dans un sens ou l'autre, sur l'aptitude du Canada à convertir l'épargne en un investissement productif et une formation de capital qui, à son tour, produit un rendement économique, des emplois, et un revenu.»

À PARAÎTRE PROCHAINEMENT

ressources humaines offerts dans l'état de São Paulo, centre de l'activité industrielle et financière au Brésil. Nos partenaires de São Paulo attendent du consortium canadien un transfert de connaissances, de compétences et de pratiques; autrement dit, que les Canadiens partagent leur expertise en matière de prestation de services d'emploi dans une structure multipartite. Un volet-clé de la stratégie est la mise sur pied de «chambres sectorielles» tripartites, analogues aux conseils sectoriels existant au Canada, qui réunissent patronat, syndicats et gouvernement. Trois des membres du consortium amènent à ce projet une solide expérience de l'action bi- ou multipartite. Au cours du projet, les partenaires canadiens du consortium comptent réaliser trois grands objectifs. Premièrement, nous allons aider le SEERT à améliorer le fonctionnement d'organismes tri- et multipartites, en s'inspirant de l'expérience canadienne aux niveaux sectoriel et national. Deuxièmement, nous visons à améliorer les capacités d'analyse du Secrétariat, afin que le SEERT puisse évaluer les initiatives sectorielles avec de solides analyses. Troisièmement, notre but est d'améliorer la tenue et la coordination globale des services de formation et d'emploi assurés par le SEERT et les autres organismes-clés.

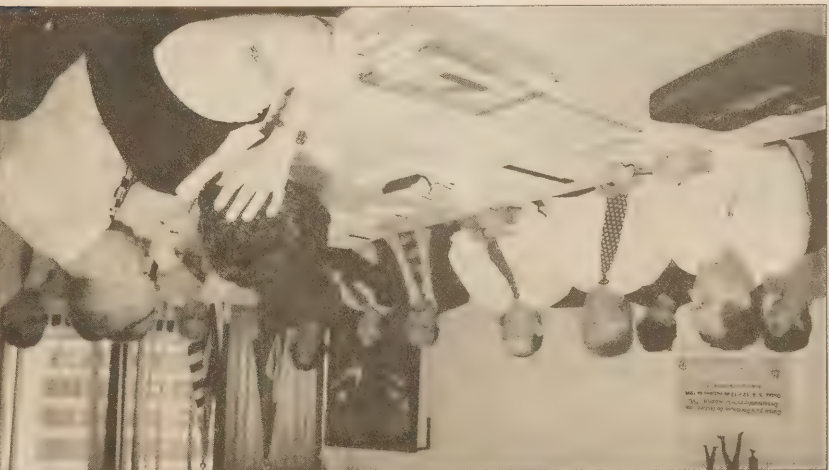
Dans la première phase du projet (le lancement) qui a débuté au printemps 1998, quatre missions se sont déroulées entre le Canada et le Brésil au cours de l'été. Ces rencontres ont permis de fixer des orientations claires et pratiques pour la deuxième phase du plan - sa pleine mise en œuvre. Le Canada a déjà accompli un transfert concret de technologie. Les kiosques de recherche d'emploi, conçus par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et utilisés aujourd'hui à travers notre pays, ont été repris par les Brésiliens et adaptés à leurs besoins. On projette d'ouvrir vingt de ces kiosques dans l'état de São Paulo en 1999. Ils vont faciliter les rapprochements employeurs-travailleurs. Nos partenaires brésiliens sont aussi en train de creuser le système de placement électronique (SPÉ) canadien, pour voir s'ils pourraient adapter cet outil de l'Internet à leurs besoins. C'est peut-être un moyen d'améliorer encore davantage la recherche de travailleurs par l'employeur, et l'inverse.

Deux secteurs industriels importants ont été désignés pour la poursuite immédiate des travaux : les télécommunications, et l'alcool tiré de la canne à sucre. Parmi les autres secteurs en considération figurent l'industrie textile, et la «région ABC» (la



Le projet cherche à améliorer et modifier les «descriptions de professions» du Brésil en adaptant la classification-type canadienne des emplois, qui utilise une liste de contrôle des professions. Les descriptions révisées des professions seront finalement utilisées dans les kiosques de São Paulo, à l'intérieur du SPÉ, et comme d'éventuelles bases pour la mise sur pied immédiate de programmes de formation dans les secteurs industriels individuels.

Les membres canadiens du consortium oeuvrant avec le Secrétariat de l'emploi et des relations de travail à São Paulo apportent chacun une expérience et une expertise spéciales qui seront d'une grande utilité pour les Brésiliens qui tentent de développer de nouvelles démarches concertées pour affronter les énormes défis en train de se poser dans leur marché du travail et leur économie nationale.



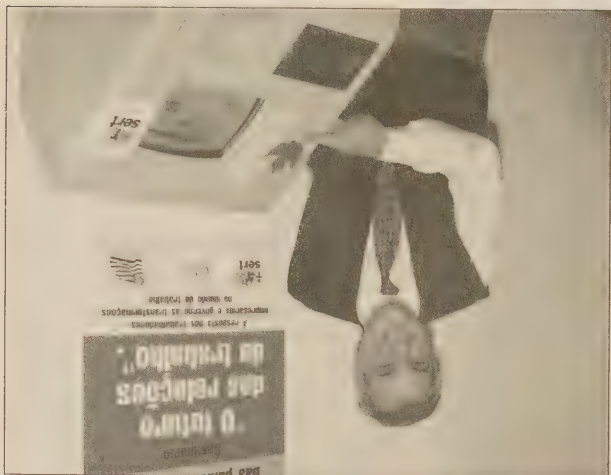
zone industrialisée à l'extérieur de la ville de São Paulo). Les principales activités à ce jour comprennent l'élaboration de descriptions de professions pour servir au recrutement et à la conception de cours de formation; et l'adaptation de la démarche canadienne utilisée pour les études sectorielles en matière de ressources humaines. Cette démarche, arrêtée par DRHC et que le CCMTP applique dans ses propres activités, met l'accent sur le rôle d'un Comité directeur qui comprend des représentants de toutes les parties intéressées. Elle garantit l'active participation des principaux acteurs sociaux aux activités, et leur prise en charge par ces derniers. Plusieurs secteurs brésiliens aimeraient aussi adapter à leurs situations les programmes d'ajustement organisationnels et sectoriels du CCCES, et cherchent des endroits pilotes pour entreprendre l'adaptation.

Pour en savoir davantage sur le rôle du CCMTP comme organisation syndicale-patronale nationale, et sur l'action que nous menons pour faciliter les démarches connexes face aux défis que le marché du travail et la productivité soulèvent aux niveaux organisationnel, sectoriel et national, venez visiter notre site Web à www.climpc.ca ou communiquez avec nous par voie électronique à climp@magi.com

Travillons ensemble

La coopération canadienne à l'oeuvre au Brésil

Le projet de transfert de technologie pour stimuler le développement des ressources humaines à São Paulo



Le docteur José Luiz Ricca et le modèle brésilien du kiosque canadien de recherches d'emplois.

suite page 2...

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est à la tête d'un consortium d'organisations canadiennes engagé dans un projet qui vise à améliorer les services de développement des ressources humaines dans l'état de São Paulo au Brésil. Notre partenaire brésilien est le Secrétariat de l'emploi et des relations de travail (Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho ou SERT). Parmi les autres membres du consortium figurent le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES), la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMV), et plusieurs collèges communautaires du Canada, qui font équipe avec le CCCES pour assurer la formation professionnelle.

Ce projet de coopération, représentant 1,4 million de dollars sur trois ans, est financé par l'entremise de l'ACDI (Agence canadienne de développement international).

Le projet cherche principalement à associer patrons et syndicats, avec les pouvoirs publics, aux services de développement des



Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55, rue Metcalfe
suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Nbre
Port payé
339563
OTTAWA

POSTE MAIL
Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Library Specials Department
University of Toronto
TORONTO ON M5S 1A5

177
xx43111

Commercial
Post Office



Working together

CAI
LA
157

Prudence, Patience and Jobs: *Pension Investment in a Changing Canadian Economy*

Almost four million Canadian workers contribute to employer-sponsored or occupational pension funds, which in 1998 held over \$500 billion in assets. These funds represent the country's second largest pool of capital, after the banks. As such, pension funds are financial institutions and institutional investors of great significance to Canada's public and private capital markets.

The priority of pension fund trustees and managers is to obtain maximum financial returns through prudent investment of the assets they hold in trust for working Canadians. But employer-sponsored pension funds also perform a significant economic function in addition to their principal role of ensuring retirement income for Canadian employees, retirees,

and their families. They are major players in converting national savings into productive, value-added investments that can generate collateral benefits. These benefits may include job creation or preservation, community economic development, affordable housing and other social goods. Strategic and targeted investments can be instrumental in improving access to capital, which is particularly important for financing of small and medium-sized enterprises in high-growth, knowledge-based and technology-intensive sectors.

Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy, investigates the role of pension funds in this new light. The report provides evidence of how pension funds go about obtaining satisfactory

earnings that may also yield collateral benefits. It is a timely and thought-provoking exploration of the challenges, issues, risks and barriers involved in an enhanced investment role for pension funds in the changing Canadian economy. Equally important, the study looks at the opportunities for economic growth and employment associated with such activity.

To order a copy of *Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy* (\$25.00) (or of the technical report of the same title, which includes more detailed information of interest to researchers and specialists, \$35.00), visit CLMPC's website www.clmpc.ca for an order form, or contact Renouf Publishing at (613) 745-2665 or www.renoufbooks.com

continued on page 2 . . .



Canadian Labour Market
and Productivity Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité

55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5



Library Serials Department
University of Toronto
Toronto ON M5S 1A5

7/13
xx43(D)

MAIL POSTE	
<small>Canada Post Corporation - Société canadienne des postes</small>	
<small>Postage paid</small>	<small>Port payé</small>
Bik	Nbre
339563	
OTTAWA	

SELECTED HIGHLIGHTS

Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy

Pension fund growth:

In 1998, the total asset base of Canadian employer-sponsored pension funds was well over \$500 billion. This is a better-than-doubling of total assets from \$204 billion in 1990. By the year 2000, total pension assets should exceed \$600 billion.

Pension funds and venture investing:

Pension participation in Canada's \$8 billion venture capital market is limited. In fact, outside Quebec and BC, it is reduced from levels achieved in the 1980s. In 1997, pension funds contributed 16% of total new commitments. By contrast, in the United States, pension funds have been responsible for close to 50% of venture capital supply; in Australia, close to 62%. CLMPC estimates that current pension supply to venture investing totaled \$900 million - \$1 billion in 1998, or approximately 0.2% of total assets.

Pension funds and the middle market:

Canada's middle market (i.e. merchant banking that meets demand from medium-sized and larger firms in traditional manufacturing and service sectors) grew significantly in the 1990s. Large public sector pension funds (e.g. Québec's *Caisse de dépôt* and the Ontario Municipal Employees Retirement System - OMERS, amongst others) have been instrumental in this development. CLMPC estimates that current pension supply to Canada's middle market investing totaled \$4-5 billion in 1998, or approximately 1.0 % of the total.

Pension funds and small-cap public equity:

Investing in small-cap stocks (i.e. less than \$1 billion) permits newly-listed firms to continue growing on public exchanges.

As pension investment in domestic public equity has increased, so has asset exposure to \$90+ billion small-caps, despite higher costs and risks (relative to large-caps). Lack of data precludes an estimate. This is an important area, considering that in 1996, pension funds owned 40% of TSE equity. CLMPC research found that, in the 1990s, much broadly-based pension demand for small-caps was unmet due to too few pooling vehicles and specialty managers.

Pension funds and real-estate/infrastructure:

Most pension participation in real estate is in commercial property-holding and some development spending in Canadian urban centres. Levels of pension investment in real estate declined following the 1990s recession, from 6.7% of large funds' holdings in 1993 to 4.2% in 1997. An increasing number of pension funds have targeted less-traditional real estate assets, such as affordable housing. North American trends suggest that Canadian pension funds may become an alternative source of financing for investment in residential and non-residential real estate and infrastructure.

Barriers to pension investment in the new economy:

A heightened role for pension funds as financial agents of economic change, restructuring and job creation is impeded by inefficiencies associated with most markets for privately-placed debt and equity capital. According to the CLMPC/PIAC survey, other important barriers include the management-intensive and costly nature of investment activity, a lack of critical market data, too few qualified specialists in Canada, potential high-profile failures and liabilities, and difficulty in measuring long-term performance.

CLMPC Reports and Publications — a business and labour perspective on the changing Canadian economy.

Visit our website www.clmpc.ca for a complete list of CLMPC publications and ordering information; or www.renoufbooks.com. Publications are also available at Renouf locations.

Don't miss the following recent CLMPC reports!

National Seminar on the Changing Workplace: Summary of Proceedings. Published February 1999; \$20.00

Viewpoints '98: A Survey of Canadian Business, Labour and Public Sector Leaders. Published June 1998; \$20.00

Viewpoints '98: A Series of Analyses. Includes above publication, plus **Regional Analysis of Data** (\$10.00); and **Planning for Demographic Change** (\$10.00); complete package published March 1999, \$32.00

Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy. Summary Report. Published January 1999, \$25.00

Prudence, Patience and Jobs: Pension Investment in a Changing Canadian Economy. Technical Report. Published January 1999, \$35.00

Capital, Community and Jobs: Local Solutions for Financing Investment in a New Canadian Economy. Published January 1998, \$20.00

Meet our Board

We continue our profiles of CLMPC's Board of Directors.
For a current list of members of CLMPC's Board of Directors, visit our web page, www.clmpc.ca

BUSINESS

Nancy Hughes Anthony

New President and CEO of the Canadian Chamber of Commerce Takes Over as CLMPC Business Co-chair

The Board of Directors of CLMPC is pleased to announce the appointment of our new Business Co-chair. Nancy Hughes Anthony has had a distinguished career in federal and provincial governments as well as in the private sector. She has served as deputy minister in several federal departments, a senior advisor to the government of PEI, and a corporate vice president. Ms Hughes Anthony was appointed President and Chief Executive Officer of the Canadian Chamber of Commerce in September 1998. The Canadian Labour Market and Productivity Centre is honoured to welcome Nancy Hughes Anthony, and looks forward to her dynamic leadership in the coming years.

LABOUR

Elaine Price

President, Newfoundland and Labrador Federation of Labour

The first woman to lead the Newfoundland and Labrador Federation of Labour, Elaine Price worked with the Government of Newfoundland and Labrador for fifteen years as a Youth Specialist and later as a Regional Development Specialist before joining the Newfoundland and Labrador Association of Public Employees (N.A.P.E.) as an Employee Relations Officer. A Regional Vice-President of the Canadian Labour Congress, Ms Price sits on the Board of Governors of the Labour College of Canada. She co-chaired the Working Group established by the Advisory Council on the Economy, which produced the report "New Century, New Realities", containing recommendations designed to form a new labour legislative framework for the province of Newfoundland.

CLMPC Contributes Research Management Advice to the Advisory Council on Science and Technology's Expert Panel on Skills

CLMPC is providing research advice to the Expert Panel on Skills established in September 1998 by the Advisory Council on Science and Technology. This group of eminent Canadians has been charged with providing expert advice on the critical skills needed in a number of sectors where there are opportunities for economic growth and job creation. Their recommendations are expected to be relevant to many industries in a knowledge-based economy where skills requirements are constantly being upgraded.

CLMPC's Derwyn Sangster is Research Advisor to the Panel. His work involves identifying the principal research themes to support the work of the panel, structuring the research projects and helping to co-ordinate the research effort. The research thrusts include training and education, "brain drain" issues, recruitment and retention of skilled workers, and data and monitoring issues.

CLMPC's broad network of contacts and institutional linkages is expected to facilitate the organization of five regional consultative workshops under the auspices of the Expert Panel. Mr. Sangster is also involved in the organization of the Panel's specialized seminar on current labour market information and monitoring issues.

The final report of the Expert Panel on Skills will be submitted to the Minister of Industry and the Advisory Council on Science and Technology in the fall of 1999. Its findings will be helpful to all those who have a key role to play in Canada's skills challenges, including business, labour, the federal and provincial governments, education institutions, private trainers, and professional organizations.

Planning for Demographic Change in the Workforce

Publication Date: March 1999

Over the next decade, the number of older workers (45+) in Canada will increase by 30 percent, meaning that such workers will comprise 40 percent of the workforce. This, coupled with the trend to early retirement, suggests that in a few short years there will be an enormous loss of accumulated experience from companies and workplaces as older workers leave the labour force.

CLMPC's 1998 Business-Labour Leadership Survey (Viewpoints '98), the second bi-annual survey of Canadian business, labour and public sector leaders, included for the first time a series of questions concerning demographic change. The responses provide some valuable economy-wide evidence of the differing perspectives, approaches and issues around planning for demographic change in the workplace.

CLMPC has recently completed analysis of the demographic data gleaned from the Leadership Survey. With financial support from Human Resources Development Canada, CLMPC supplemented this data with several case studies of workplaces where practical actions and programs have already been implemented.

Planning for Demographic Change in the Workforce provides an interesting snapshot of how labour and business perceive the challenge of replacing aging workers and hiring youth. The case studies described in the paper are a valuable indication of the kind of data that will be required to help businesses, unions, and policy makers to develop appropriate strategies.

To our readers:

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) would like to dispel any confusion that might have resulted from recent media stories concerning the difficulties currently affecting *another* organization, namely, the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB).

Despite the similarities in name, the two organizations are separate and distinct entities. The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC), a national, independent business-labour organization, is marking its fifteenth anniversary in 1999. CLMPC continues to enjoy and benefit from the support of the Canadian business and labour constituencies at the national, provincial and local levels.

The Centre is actively engaged in practical, problem-solving approaches to labour market and productivity challenges. For information concerning recent and current projects of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, visit our website www.clmpc.ca

Canadian Labour Market and Productivity Centre

55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, ON K1P 6L5
tel. (613) 234-0505
fax (613) 234-2482

email: clmpc@magi.com
www.clmpc.ca

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.



ISSN No. 0832-7939



Le CCMTP dispense des conseils en gestion de la recherche au Groupe d'experts sur les compétences du Conseil consultatif des sciences et de la technologie

Le CCMTP dispense des conseils de recherche au Groupe d'experts sur les compétences du Conseil consultatif des sciences et de la technologie. Ce groupe de Canadiens éminents a été chargé de donner des conseils éclairés sur les compétences essentielles nécessaires dans plusieurs secteurs qui présentent des possibilités de croissance économique et de création d'emplois. Ses recommandations devraient être pertinentes pour de nombreuses industries dans une économie du savoir où les exigences en matière de compétences évoluent constamment.

M. Derwyn Sangster, du CCMTP, est conseiller en recherche pour le Groupe d'experts. Son travail consiste à dégager les principaux thèmes de recherche à l'appui des travaux du Groupe d'experts, à structurer les projets de recherche et à participer à la coordination des recherches. Les domaines d'étude comprennent la formation et l'éducation, l'exode des cerveaux, le recrutement et le maintien en poste de travailleurs qualifiés, ainsi que les questions relatives aux données et à la surveillance.

Le vaste réseau de contacts et de liens institutionnels du CCMTP devrait faciliter l'organisation de cinq ateliers consultatifs régionaux sous les auspices du Groupe d'experts. Sangster participe également à l'information sur le marché du travail et la surveillance. Le rapport final du Groupe d'experts sur les compétences sera présenté au ministre de l'Industrie et au Conseil consultatif des sciences et de la technologie à l'automne 1999. Il sera utile à tous ceux qui ont un rôle clé à jouer pour relever les défis des compétences au Canada, soit les entreprises, les syndicats, les gouvernements fédéral et provinciaux, les établissements d'enseignement, les formateurs privés et les organisations professionnelles.

Planning for Demographic Change in the Workforce

Date de publication: Mars 1999

À un cours de la prochaine décennie, le nombre de travailleurs âgés (plus de 45 ans) au Canada augmentera de 30 p. 100, ce qui veut dire que ces travailleurs représenteront 40 p. 100 de la main-d'œuvre. Confronté à la tendance à la retraite anticipée, ce facteur laisse croire qu'en quelques années seulement, il y aura une perte énorme d'expérience accumulée dans les entreprises et les milieux de travail, à mesure que les travailleurs âgés quitteront la population active.

L'enquête menée par le CCMTP auprès des dirigeants du patronat et des syndicats en 1998 (Points de vue 1998), la deuxième enquête bisannuelle auprès des dirigeants canadiens du patronat, des syndicats et du secteur public, comprenait pour la première fois une série de questions sur le changement démographique. Les réponses fournissent des données précieuses pour l'ensemble de l'économie sur les points de vue, approches et enjeux différents relatifs à la planification du changement démographique en milieu de travail.

Le CCMTP a terminé récemment l'analyse des données démographiques collectées à l'aide de l'Enquête auprès des dirigeants. Grâce à l'aide financière de Développement des ressources humaines Canada, le CCMTP a complété ces données par plusieurs études de cas de milieux où des mesures et de programmes concrets ont déjà été mis en œuvre.

Planning for Demographic Change in the Workforce fournit un instantané intéressant de la façon dont le patronat et les syndicats perçoivent le défi du remplacement des travailleurs âgés et de l'embauche de jeunes. Les études de cas décrites dans ce document donnent une indication précise du type de données qui seront nécessaires pour aider les entreprises, les syndicats et les décideurs à élaborer les stratégies pertinentes.

À nos lecteurs:

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) aimerait dissiper toute confusion ayant pu résulter des articles publiés récemment dans les médias au sujet des difficultés actuelles d'une autre organisation, à savoir la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO).

Malgré des noms semblables, surtout en anglais, il s'agit de deux organisations distinctes et séparées. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), une organisation syndicale-patronale indépendante d'envergure nationale, célèbre son quinzième anniversaire en 1999. Le CCMTP continue de jouer de l'appui du patronat et des syndicats canadiens au niveau national, provincial et local.

Le Centre s'intéresse activement aux solutions pratiques pour résoudre les problèmes relatifs au marché du travail et à la productivité dans les milieux de travail, au niveau sectoriel et au niveau national. Pour de plus amples renseignements sur les projets récents et en cours du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, visitez notre site Internet www.cclmpc.ca.

Le Centre canadien du marché du travail et la productivité

55, rue Metcalfe, Suite 1500

Ottawa ON K1P 6L5

Tél. (613) 234-0505

Fax (613) 234-2482

Courrier électronique : cclmpc@magi.com

www.cclmpc.ca

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

ISSN 0832-7939



Profil : Les membres de notre conseil d'administration

Nous continuons de présenter un profil des membres du conseil d'administration du CCMTP. Pour connaître tous les membres actuels du conseil d'administration du CCMTP, veuillez consulter notre site Web dont l'adresse est : www.climpc.ca.

REPRÉSENTANT PATRONAL

Nancy Hughes Anthony

La nouvelle présidente et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada devient coprésidente patronale du CCMTP.

Le conseil d'administration du CCMTP est heureux d'annoncer la nomination de sa nouvelle coprésidente patronale. M^{me} Nancy Hughes Anthony a poursuivi une brillante carrière dans la fonction publique fédérale et provinciale, ainsi que dans le secteur privé. Elle a été sous-ministre de plusieurs ministères fédéraux, conseillère principale pour le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard et vice-présidente d'une société privée. M^{me} Hughes Anthony a été nommée présidente et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada en septembre 1998. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité est heureux de l'accueillir et se réjouit de pouvoir compter sur son leadership dynamique au cours des prochaines années.

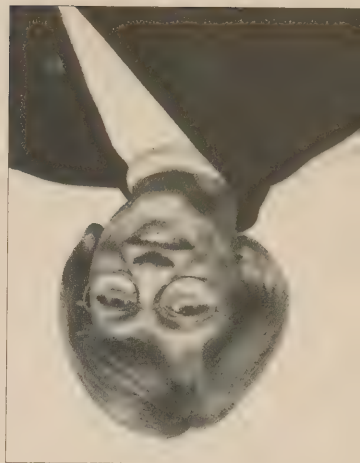


REPRÉSENTANT SYNDICAL

Elaine Price

Présidente, Fédération du travail de Terre-Neuve et du Labrador

Première femme à diriger la Fédération du travail de Terre-Neuve et du Labrador, M^{me} Elaine Price a travaillé pour le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador pendant quinze ans, à titre de spécialiste de la jeunesse, puis de spécialiste du développement régional, avant d'entrer à la Newfoundland and Labrador Association of Public Employees (N.A.P.E.), à titre d'agent des relations avec les employés. Vice-présidente régionale du Congrès du travail du Canada, M^{me} Price est administratrice au conseil d'administration du Collège canadien des travailleurs. Elle a coprésidé le Groupe de travail établi par le Conseil consultatif sur l'économie, qui a rédigé le rapport "New Century, New Realities", dont les recommandations visaient à établir un nouveau cadre législatif du travail pour la province de Terre-Neuve.



Prudence, patience et des emplois : Les placements des caisses de retraite dans une économie canadienne en évolution

Croissance des caisses

de retraite :

En 1998, l'actif total des régimes de pension d'employeur au Canada dépassait largement 500 milliards de dollars. Il a donc plus que doublé par rapport à un actif de 204 milliards de dollars en 1990. En l'an 2000, l'actif total des caisses de retraite devrait dépasser 600 milliards de dollars.

Les caisses de retraite et le

capital de risque :

La participation des caisses de retraite sur le marché de 8 milliards de dollars que représente le

marché du capital de risque est limitée.

D'ailleurs, hors du Québec et de la Colombie-

Britannique, elle a diminué par rapport aux

années 80. En 1997, les caisses de retraite

représentaient 16 % des nouveaux engagements.

Le contraste est grand avec les États-Unis, où les

caisses de retraite fournissent près de 50 % du

financement en capital de risque. En Australie, le

taux approche 62 %. Le CCMTP évalue les

placements actuels des caisses de retraite en capi-

tal de risque entre 900 millions et 1 milliard de

dollars en 1998 (ou environ 0,2 % de l'actif

total).

Les caisses de retraite et le

marché intermédiaire :

Le marché intermédiaire du Canada (c.-à-d. les

services des banques d'affaires qui répondent aux

besoins des moyennes et grandes entreprises dans

les secteurs traditionnels de la fabrication et des

années 90. Les grandes caisses de retraite du

secteur public (p. ex. la Caisse de dépôt du

Québec et le Régime de retraite des employés

municipaux de l'Ontario (RREMO), notamment)

ont été particulièrement actifs dans ce secteur.

Le CCMTP évalue les placements actuels des

caisses de retraite sur le marché intermédiaire

canadien à 4-5 milliards de dollars en 1998 (ou

environ 1,0 % de l'actif total).

Les caisses de retraite et les titres de sociétés à petite capitalisation :

Les placements dans les titres de sociétés à petite capitalisation (c.-à-d. moins de 1 milliard de dol-

lars) permettent aux entreprises nouvellement

cotées à la Bourse de prendre de l'expansion sur

les marchés boursiers. À mesure que les place-

ments des caisses de retraite dans les titres de

Les caisses de retraite, l'immo-

bilier et les placements dans

l'infrastructure :

La plus grande partie de la participation des

caisses de retraite dans l'immobilier se concentre

dans l'achat d'immeubles commerciaux et dans

certaines dépenses d'aménagement dans des

centres urbains canadiens. Les niveaux de

financement ont décliné après la recession des

années 90, passant de 6,7 % du total de l'actif des

grosses caisses en 1993 à 4,2 % en 1997. Un

nombre croissant de caisses de retraite visent des

actifs immobiliers moins traditionnels comme les

logements à prix modique. Les tendances nord-

américaines semblent indiquer que les caisses de

retraite pourrissent de venir une autre source de

financement pour des créances négligées de

l'infrastructure.

Obstacles aux placements des

caisses de retraite dans la nou-

velle économie :

Des inefficiences sur la plupart des marchés

privés du financement par emprunt ou par actions

empêchent un accroissement du rôle des caisses

de retraite comme agents financiers du chan-

gement intensif et coûteux qu'exigent les

placements, le manque d'information cruciale sur

les marchés, trop peu de spécialistes compétents

au Canada, les risques de faillites importantes

entraînant des coûts élevés, et la difficulté de

mesurer le rendement à long terme.

Rapports et publica-
tions du CCMTP –
les points de vue du
patronat et des syndi-
cats sur l'économie
canadienne en évolution

Visitez notre site Web

www.cimpc.ca pour une liste com-
plète des publications du CCMTP et
pour obtenir des renseignements sur les
commandes, ou

www.renouveaubooks.com. Les publica-
tions sont aussi en vente dans les
librairies Renouf.

Ne ratez pas les récentes études du

CCMTP!

Séminaire national sur le milieu de
travail en évolution : Résumé des
délibérations. Février 1999, 20,00 \$

Points de vue 1998 : Une enquête
auprès des dirigeants canadiens du
patronat, des syndicats et du secteur

public. Juin 1998, 20,00 \$

Points de vue 1998 : Série d'analyses.
Comprend la publication ci-dessus, plus

l'analyse régionale des données

Demographic Change (en anglais)

seulement) (10,00 \$); ensemble des rap-
ports, Mars 1999, 32,00 \$

Prudence, patience et des emplois :
Les placements des caisses de retraite
dans une économie canadienne en
évolution. Rapport sommaire. Janvier
1999, 25,00 \$

Prudence, Patience and Jobs: Pension
Investment in a Changing Economy.
Technical Report. Mars 1999 (en
anglais seulement), 35,00 \$

Capital, communautés et emploi :
Des solutions trouvées localement
pour promouvoir l'investissement
dans la nouvelle économie canadi-
enne. Janvier 1998, 20,00 \$



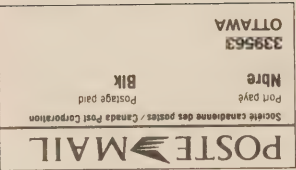
Travailleurs ensemble

Prudence, patience et des emplois : Les placements des caisses de retraite dans une économie canadienne en évolution

matière à réflexion sur les défis, les difficultés, les risques et les obstacles liés à un accroissement du rôle des caisses de retraite dans une économie canadienne en évolution. Mais ce qui est tout aussi important, cette étude porte sur les possibilités de croissance économique et de création d'emplois reliées à cette activité.

Pour commander un exemplaire de *Prudence, patience et des emplois : Les placements des caisses de retraite dans une économie canadienne en évolution* (25,00 \$) (ou le rapport technique en anglais, qui fournit des renseignements plus détaillés pouvant intéresser les chercheurs et les spécialistes, 35,00 \$), visitez le site Web du CCMTTP www.cimpc.ca pour y trouver un bon de commande, ou communiquez avec Renouf Publishing au (613) 745-2665 ou www.renoufbooks.com

suite page 2...



Canadian Labour Market
and Productivity Centre
55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

Centre canadien
du marché du travail
et de la productivité
55, rue Metcalfe
Suite 1500
Ottawa, Canada
K1P 6L5

L'épargne nationale en placements productifs à valeur ajoutée qui peuvent procurer des retombées secondaires. Ces retombées peuvent comprendre la création ou le maintien d'emplois, le développement économique, les logements à prix modique et d'autres retombées sociales. Les placements stratégiques et ciblés peuvent améliorer l'accès au capital, ce qui est particulièrement important pour le financement de petites et moyennes entreprises dans les secteurs du savoir et de la technologie en forte expansion.

Prudence, patience et des emplois : Les placements des caisses de retraite dans une économie canadienne en évolution, examine le rôle des caisses de retraite sous cet angle nouveau. Cette étude montre également comment les caisses de retraite s'y prennent pour obtenir un rendement satisfaisant qui procure aussi des retombées secondaires. Il s'agit d'une étude opportune et donnant

rés de 4 millions de travailleurs canadiens coexistent à un régime de pension employeur. Collectivement, ces caisses de retraite avaient un actif de plus de 500 milliards de dollars en 1998. Elles constituent la deuxième source de financement au pays, après les banques. À ce titre, les caisses de retraite sont des institutions financières et investisseurs institutionnels qui revêtent une grande importance pour les marchés financiers privés et publics du Canada.

La priorité des fiduciaires et des gestionnaires des caisses de retraite consiste à maintenir un rendement financier maximal en agissant avec prudence les fonds qu'ils détiennent en fiducie pour les travailleurs canadiens. Mais les régimes de pension employeur jouent aussi un autre rôle principal comme source de revenu de retraite pour les employés canadiens, les traités et leurs familles. Ils convertissent

CANADIAN LABOUR
TOGETHER
WORKING
 AND BUSINESS CENTRE

"Make Skills a National Priority"

Labour and Business Identify Actions to Address Canada's Skills Needs

The skills challenge has to be a national priority. It must not be ignored or set aside, even in the face of an economic downturn. What we are facing isn't just a skills shortage, but a shortage of workers, period. We had better make sure that the workers we have, both those in the labour market today and those entering the work force in the next few years, have the right skills to maintain our quality of life and keep us competitive.

This is the message the Canadian Labour and Business Centre (CLBC) received from hundreds of business and labour participants during consultations on Canada's skills challenges.

CLBC for several years has focused on issues related to Canada's skills needs. Our recent consultations, initiated at the request of Human Resources Development Canada, aimed to identify solutions and opportunities for action related to the priority issues identified by labour and business.

In this issue of *Working Together*, we highlight some of the key actions and ideas put forward by participants and discussed in the consultation report, *Labour and Business Perspectives on Canada's Skills Challenges*. The report is available on our Web site www.clbc.ca and in hard copy upon request.

WORKING TOGETHER

Canadian Labour and Business Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500, Ottawa, ON K1P 6L5
Tel.: (613) 234-0505 Fax: (613) 234-2482
e-mail: info@clbc.ca www.clbc.ca

The Canadian Labour and Business Centre is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and social well-being by improving business and labour practices in Canada and by providing joint advice on public policy.



Priority Issues of Canadian Labour and Business

CLBC'S BOARD OF DIRECTORS, SENIOR LABOUR AND business leaders from all regions and sectors of the economy, identified the following broad issue areas as the priority concerns of their constituencies:

- Demographic Issues
- Training, Education and Human Resource Development Issues
- Education-Work Transitions Issues
- Trades/Technologies Issues
- Labour Mobility, Immigration, and Credential Recognition Issues

Both the labour and the business constituencies hold strong views on a number of broad policy issues. It is particularly interesting to note that the greatest differences are at the national, public policy level. There are major differences, for example, with respect to the role of government, in particular the role of fiscal policy and the role and impact of Employment Insurance. At the same time, labour and business have different perspectives on the extent to which skills development and training is a worker's right, or a responsibility that rests with the individual.

At the workplace and sectoral levels, however, business and labour respondents often brought up similar suggestions and preferences vis-à-vis approaches to skills challenges. This offers cause for optimism that building a collective will-to-action is in fact possible on many fronts.

Action is Required on Many Fronts,

PARTICIPANTS IN THE CONSULTATIONS STRESSED THAT WHAT is needed is a combination of initiatives at all levels, by all stakeholders, over time, beginning now: what informants called "a will and a way to act". There is no 'silver bullet' that would, in and of itself, solve all of Canada's skills issues.

Actions at the Federal Level: National Public Policy Measures

Participants, especially business, urged the federal government to push for the full and immediate implementation of the labour mobility provisions of the Internal Trade Agreement. In related fashion, both business and labour called for increased efforts to harmonize trades certification standards to promote full mobility of tradespersons within Canada.

Participants also asked the federal government to:

1. Institute a tax credit for the purchase of tools by new tradespersons.
2. Eliminate the two-week Employment Insurance waiting period for apprentices on block release for classroom training.

TRAINING AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

In the key area of training and human resource development, business and labour have very different perspectives at the national policy level.

Labour respondents did not like the Registered Individual Learning Accounts (RILAs) proposed in the recent Throne Speech, and stated a preference for a training tax/grant levy system, a national version of the Québec "Loi du 1%". Business, on the other hand, was strongly opposed to the concept of a training tax/grant levy system. The potential new initiative most frequently discussed by business informants was a Human Resource Investment Tax Credit, although many also expressed interest in the RILA approach.

At the workplace level, business and labour appeared to be much closer in their views. On the labour side, it is a long-

Involving Governments, Business, Labour, and the Education Sector

standing principle that every worker is entitled to training; and on the business side, there is increasing recognition that higher levels of training will be needed to offset difficulties in recruitment. Both constituencies supported sectoral approaches to HRD issues. As a result, there was general support for renewed and enhanced support for Sector Councils, reflecting their strategic position at the interface between education and industry. The point was made by both sides that training levels should not be reduced at the first sign of an economic downturn.

PRIOR LEARNING ASSESSMENT AND RECOGNITION (PLAR) POLICIES

Improvements to prior learning assessment and recognition (PLAR) practices and policies, with a greater role for labour and business, would help improve labour mobility and employment opportunities for skilled Canadian workers. PLAR approaches would also prove valuable for recognition of the work experience of foreign-trained workers.

IMMIGRATION POLICIES

Participants from the high-tech sector and from the academic community called for a streamlining of immigration regulations and procedures to permit Canadian employers in those sectors (and other critical sectors) to recruit aggressively and internationally for skilled workers. Efforts are also required to attract more skilled immigrants to Canadian regions that traditionally are not immigrant destinations (e.g. northern, remote, rural and smaller communities).

PHASED-IN RETIREMENT POLICIES

Both labour and business informants identified phased-in retirement as a practical way to retain the knowledge, skills and experience of older workers, although they recognized that this would involve the modification of many current pension rules and regulations. Phased-in retirement would allow individuals greater choice as to how and when they would leave the workforce. It could be incorporated as part of an early retirement program or could be applied to people aged 65 years or more.

Actions at the Provincial Level

The formal education system was the target of a number of specific recommendations from both business and labour informants. Provinces are urged to review their training and education resource levels to redress the cumulative impacts of provincial budget cutting on education (elementary and secondary as well as post-secondary education), training and apprenticeship budgets.

Addressing anticipated shortages of teaching staff at all levels will be an additional challenge to schools and post-secondary institutions, with potential implications for their capacity to do their job.

Labour and business recommended that industrial arts programs be introduced and/or improved at the elementary and secondary levels. Some of these might provide credits towards apprenticeships; all would strengthen students work skills.

One Winnipeg high school teaches robotics with computerized design equipment. The mathematics and physics taught in the school are fashioned around the robotics program, which gives a practical context for learning. The program partners with the Canadian Manufacturers and Exporters, and includes regular exposure of teachers to industry to keep up with developments there.

Provinces and schools must address a perceived bias among guidance teachers, as a result of which students are often directed to university studies upon graduation, at the expense of community colleges and, particularly, of the trades.

Labour and business participants talked of the need for ladder- ing arrangements that would increase opportunities for students and tradespersons to follow apprenticeship programs to community college and then to university.

An interesting initiative is the Certificate in Professional Studies being delivered in Quebec's school boards. The Certificate targets people who did not complete high school but who successfully completed technical training in one trade area. This type of initiative could complement efforts in prior learning assessment.

Actions by Labour

THE COLLECTIVE BARGAINING PROCESS

Many unions are using the framework of collective bargaining to address such issues as training, adjustment programs, and employment opportunities for apprentices. There are many examples of innovative and creative programs operating at the community or workplace level.

The Canadian Union of Public Employees (CUPE) and the City of Winnipeg have negotiated in their current collective agreement a \$3 million education fund to help people upgrade their basic skill – i.e. achieve their General Education Diploma and also to train for the skills of the future.

The Communications, Energy and Paperworkers (CEP) has negotiated a training program for its older linesmen to provide a transition from very demanding physical work to work more appropriate for their age group.

CEP and the Pulp and Paper Woodworkers union have proposed one apprentice position for every five skilled tradespersons.

CAW and the Big Three Auto companies have negotiated in their current contracts a ratio of one apprentice for every seven skilled tradespersons.

Labour respondents acknowledged that some collective agreements could be an obstacle to Prior Learning Assessment and Recognition, as they do not always establish a distinction between qualifications and competency.

TRAINING

Training funds similar to the arrangements between the City of Winnipeg and CUPE could be an innovative way to help older workers make a transition from one job to another. Labour respondents urged stronger support for union training centres and programs, and greater co-operation between public and private sector unions on training. The labour movement recognizes that there is much to be gained by working co-operatively.

Actions by Business

Many business representatives expressed the need for the business community to 'step up to the plate' to play its role in addressing skills issues.

THE BUSINESS TRAINING EFFORT

Business participants recognized that higher levels of training will be needed to offset difficulties in recruitment. The point was also made that such training levels should not be reduced at the first sign of an economic downturn.

The Canadian Manufacturers and Exporters have undertaken to champion an industry initiative to expand private sector training, which will include documentation of the return on training investments. Leadership of this sort is necessary to draw attention to current training levels and the need to increase them.

There were two different views of skill training approaches, particularly in terms of apprenticeship. Some business respondents favoured a full apprenticeship approach to trades training, while others favoured a modular approach in which recognition of completed modules (some of which might be in different trades areas) produced workers with skill sets more tailored to particular employer needs. The viability of and support for modular training varies from sector to sector.

Alberta's industry-led apprenticeship approach enjoyed strong support from both industry and government. The system, based on local and regional industry committees with labour and business representation, produces curricula which meet industry needs in a flexible way and maintains industry 'ownership' of the system. Significantly, the provincial government supports the work of these committees through staff and secretariat roles.

including these peoples effectively in the work force. Drawing attention to the growing number of training/mentorship and other programs already in place involving businesses, unions and Aboriginal communities, business and labour respondents called for sustained activity to extend these further.

Similarly, respondents recognized the importance of working more extensively with new immigrant communities, many members of which have specific needs such as basic ESL or FSL language training.

EFFECTIVE LINKS TO THE EDUCATION SYSTEM

Business informants urged that colleges and universities become more "market-driven" and more open to business assistance. People from both the colleges and the universities provided examples of fruitful university – private sector collaboration. Labour is less enthusiastic about such partnerships. Some labour people feel that these arrangements give business too much influence over education.



CLBC to Conduct Best-practices Research

THE CANADIAN LABOUR AND BUSINESS CENTRE WILL continue to focus on identifying and furthering development of measures to address the skills challenges.

A key point that business and labour participants voiced repeatedly during the consultations was the urgent need for information sharing and exchange, especially in the area of best practices and innovative programs. To help meet this need, the Centre is developing a practical, applied research project to identify and document initiatives and actions underway in Canadian workplaces. Information about this initiative will be available on our Web site in the coming months.

MITEL, a high tech company located in Kanata, Ontario, a few years ago launched with the University of Ottawa a program called *Venture and Training for Engineers and Scientists*. The program originally involved MITEL paying for students' tuition and living expenses, and a salary during the students work at MITEL as part of the university's co-op program. The program has since been expanded to other educational institutions and private companies.

Working with all Groups in the Labour Market

The aboriginal population, particularly in the Western provinces, will make up the majority of new entrants to the labour market in the coming years. Business and labour respondents, especially in Manitoba, Saskatchewan and Alberta, expressed the importance of working more extensively with the Aboriginal population, with the goal of

What Makes Canadian Workplaces Healthy?

WHAT CONSTITUTES A "HEALTHY WORKPLACE" IN THE contemporary environment? Occupational health and safety statistics describe only part of the universe, according to recent studies that show growing concern about psychosocial issues, which are new to the healthy workplace agenda. As the economy has changed, so too has the nature of recognized threats. The indicators of a healthy workplace are expanding to include factors — such as stress and time commitments — related to the introduction of new technologies, rapid economic change, and new work organizations and structures.

Our latest national survey¹ of management and labour leaders (Viewpoints 2000) found that 70% of respondents from both constituencies named "good working relationships" and "high morale" as the top indicators of a healthy workplace. The survey also indicated that such factors have a real impact on making a workplace attractive to prospective employees — which is of great interest to all stakeholders, given the skills challenges discussed in this issue of *Working Together*.

CLBC is in the process of identifying a dozen workplaces, from a variety of sectors and regions, whose workplace health initiatives are seen as highly innovative. Site visits in these workplaces will begin in August 2001. These case studies will be published, and will also be highlighted in a series of regional seminars in 2002. Check our Web site for updates on the progress of this important project.

Following up on earlier discussions at the Board Forum², the Centre is working with partners including the National Quality Institute and provincial ministries and Workers Compensation Boards to identify good examples of healthy Canadian workplaces, which will then be profiled as detailed case studies.

NEW PUBLICATION

Capital That Works: Pension Funds and Alternative Strategies for Investing in the Economy

AN IN-DEPTH EXAMINATION BY THE CANADIAN Labour and Business Centre of Economically Targeted Investing as an option in the Canadian market, this newly-published report includes case studies of 14 American and Canadian ETI and ETI-like programs.

To order, visit our Web site www.clbc.ca; or contact (613-234-0505 ext. 221).

¹ See our Web site www.clbc.ca for a report on the Viewpoints 2000 survey findings on the Healthy Workplace.

² See our Web site www.clbc.ca for a report on the Forum on the Healthy Workplace.



Qu'est-ce qui rend un milieu de travail canadien sain?

A PARAÎTRE BIENTÔT

Le capital qui travaille : Les caisses de retraite et de nouvelles stratégies d'investissement dans l'économie

Afin de donner suite aux discussions antérieures au Forum du Conseil², le Centre travaille avec des partenaires, dont l'Institut national de la qualité, des ministères provinciaux et les commissions des accidents du travail, pour trouver de bons exemples de milieux de travail canadiens sains, qui feront ensuite l'objet d'études de cas détaillées.

QU'EST-CE QUI CONSTITUE UN « MILIEU DE TRAVAIL SAIN » dans le monde contemporain? Les statistiques sur la santé et la sécurité au travail ne décrivent qu'une partie de la réalité, d'après des études récentes qui révèlent des préoccupations croissantes au sujet des problèmes psychosociaux, nouveaux dangers pour un milieu de travail sain. L'économie a changé et la nature des dangers reconnus a changé elle aussi. Les indicateurs d'un milieu de travail sain augmentent et comprennent des facteurs, notamment le stress et les emplois du temps chargés, reliés à l'arrivée de nouvelles technologies, à l'évolution économique rapide et à de nouvelles organisations et structures du travail.

Notre dernière enquête nationale¹ auprès des dirigeants patronaux et syndicaux (Points de vue 2000) a révélé que 70 % des répondants des deux groupes considèrent de « bonnes relations de travail » et un « moral élevé » comme les principaux indicateurs d'un milieu de travail sain. L'enquête a aussi révélé que ces facteurs contribuent vraiment à rendre un milieu de travail attrayant pour les employés éventuels — ce qui est très intéressant pour tout le monde, étant donné les problèmes de compétences dont il est question dans ce numéro de *Travillons ensemble*.

Le CSPC est en train de repérer une douzaine de milieux de travail, dans divers secteurs et régions, dont les initiatives relatives à la santé du milieu de travail sont considérées comme très novatrices. Les visites sur place débiteront en août 2001. Ces études de cas seront publiées et seront mises en vedette lors d'une série de colloques régionaux en 2002. Visitez notre site Internet pour des comptes rendus sur les progrès de cet important projet.

Pour commander, visitez notre site www.cspc.ca ou téléphonez au 613-234-0505, poste. 221.

¹ Visitez notre site www.cspc.ca pour obtenir le rapport sur les résultats de l'enquête Points de vue 2000 concernant le milieu de travail sain.

² Visitez notre site www.cspc.ca pour obtenir le rapport du Forum sur le milieu de travail sain.



Travailler avec tous les groupes du marché du travail

La population autochtone, en particulier dans les provinces de l'Ouest, constituera la majorité des nouveaux venus sur le marché du travail dans les années qui viennent. Les répondants patronaux et syndicaux, surtout au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta, ont exprimé l'importance de collaborer plus étroitement avec la population autochtone, afin de l'inclure efficacement dans la main-d'œuvre. Attirant l'attention sur le nombre croissant de programmes de formation, de mentorat ou d'autres types déjà en place et auxquels participent le patronat, les syndicats et les collectivités autochtones, les participants patronaux et syndicaux demandent que ces activités se poursuivent et s'élargissent.

De même, les répondants reconnaissent l'importance de collaborer plus étroitement avec les nouveaux immigrants, dont un grand nombre ont des besoins particuliers comme une formation de base en anglais ou français langue seconde.

Le CSPP effectuera des recherches sur les pratiques exemplaires

LE CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA

continuera de chercher et de perfectionner des mesures visant à résoudre les problèmes de compétences. Une observation importante que les participants

consultations est l'urgence d'échanger des renseignements, en particulier dans les domaines des pratiques exemplaires et des programmes novateurs. Afin de répondre en partie à ce besoin, le Centre est en train d'élaborer un projet de recherche appliquée visant à repérer et documenter les initiatives et mesures en cours dans les milieux de travail canadiens. Nous affichons des renseignements sur ce projet sur notre site Internet au cours des prochains mois.



Deux points de vue ont été exprimés au sujet des méthodes de formation, en particulier pour les stages. Certains répondants patronaux sont en faveur d'une formation professionnelle complète des apprentis, tandis que d'autres préconisent une méthode modulaire par laquelle les divers modules achevés (certains pouvant varier d'un métier à l'autre) permettent d'obtenir des travailleurs dont les compétences correspondent davantage aux besoins particuliers des employeurs. La viabilité de la formation modulaire et l'appui accordé à ce genre de formation varient d'un secteur à l'autre.

Une méthode d'apprentissage mise en place par

l'industrie en Alberta a obtenu un grand appui de

l'industrie et du gouvernement. Fondé sur des comités

sectoriels locaux et régionaux auxquels participent les

syndicats et le patronat, ce mécanisme permet de créer

des programmes de cours qui répondent avec souplesse

aux besoins de l'industrie tout en permettant à l'indus-

trie de contrôler le système. Fait important à souligner,

le gouvernement provincial appuie les travaux de ces

comités en leur accordant du personnel et en assurant

les fonctions de secrétariat.

LIENS EFFICACES AVEC LE SYSTÈME D'ÉDUCATION

Les répondants patronaux demandent aux collèges et aux universités de devenir plus « commerciales » et plus ouvertes à l'aide des entreprises. Des participants des collèges et des universités ont donné des exemples de collaboration fructueuse entre les universités et le secteur privé. Les syndicats sont moins enthousiastes à propos de tels partenariats. Certains représentants syndicaux estiment que ces mécanismes donnent au secteur privé trop d'influence sur l'éducation.

MITEL, une entreprise de haute technologie de

Kanata, en Ontario, a lancé il y a quelques années avec

l'université d'Ottawa un programme appelé

MITEL Training for Engineers and Scientists. Au départ,

MITEL payait les frais de scolarité et de séjour des

étudiants, ainsi qu'un salaire durant le stage des étudiants

dans l'entreprise, dans le cadre du programme de

stages-études. Le programme a été élargi depuis à d'autres

établissements d'enseignement et entreprises privées.



Les provinces et les écoles doivent abolir un préjugé qui semble exister chez les orienteurs et qui pousse souvent les étudiants à se diriger vers des études universitaires plutôt que des programmes de formation professionnelle dans les collèges.

Les participants syndicaux et patronaux ont évoqué la nécessité de mécanismes d'échelonnement qui accroîtraient les possibilités, pour les étudiants et les gens de métier, de suivre des programmes d'apprentissage dans les collèges communautaires, puis dans les universités.

Une initiative intéressante est le certificat d'études professionnelles offert dans les commissions scolaires du Québec. Ce certificat s'adresse à ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires mais qui ont réussi une formation technique dans un métier. Le genre d'initiatives pourrait apporter un complément à la reconnaissance des acquis.

Interventions par les syndicats

PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

De nombreux syndicats utilisent les négociations collectives pour traiter de questions comme la formation, les programmes d'adaptation et les possibilités d'emploi des apprentis. Il y a de nombreux exemples de programmes novateurs et créatifs aux niveaux des collectivités et des milieux de travail.

Le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et la Ville de Winnipeg ont négocié dans leur convention collective actuelle un fonds pour l'éducation de 3 millions de dollars afin d'aider les syndiqués à accroître leurs compétences de base — c.-à-d. à obtenir leur diplôme d'études générales et à se former de manière à posséder les compétences de l'avenir.

Le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) a négocié un programme de formation à l'intention de ses monteurs de ligne âgés, afin de permettre une transition entre un travail physique très exigeant et un travail qui correspond davantage à leur groupe d'âge.

Le SCEP et les Travaillieurs des pâtes, des papiers et du bois du Canada ont proposé un poste d'apprenti pour chaque groupe de cinq travailleurs qualifiés.

Interventions du patronat

FORMATION DONNÉE PAR L'EMPLOYEUR

De nombreux représentants patronaux ont exprimé la nécessité que le milieu des affaires soit de la partie et joue son rôle pour résoudre les problèmes de compétences. Les participants patronaux reconnaissent qu'il faudra accroître la formation de manière à compenser les difficultés de recrutement. Ils estiment également que les niveaux de formation ne devraient pas être réduits dès les premiers signes d'un ralentissement économique.

Des fonds de formation semblables à celui qui a été créé par la Ville de Winnipeg et le SCFP pourraient être une façon novatrice d'aider les travailleurs âgés à faire la transition d'un emploi à un autre. Les répondants syndicaux demandent un appui accru en faveur des centres et programmes de formation syndicaux, ainsi qu'une plus grande coopération entre les syndicats des secteurs public et privé dans le domaine de la formation. Le mouvement syndical reconnaît qu'il y a de nombreux avantages à se concerter.

FORMATION

Les répondants syndicaux reconnaissent que certaines conventions collectives pourraient faire obstacle à la reconnaissance des acquis puisqu'elles ne font pas toujours une distinction entre les qualifications et la compétence.

TCA et les trois grands fabricants d'automobiles ont négocié dans leurs conventions actuelles un ratio d'un apprenti pour chaque groupe de sept travailleurs qualifiés.

Les Manufacturiers et Exportateurs du Canada ont décidé de promouvoir une initiative de l'industrie visant à accroître la formation dans le secteur privé et à fournir des données sur le rendement de l'investissement dans la formation. Il faut un leadership de ce genre pour attirer l'attention sur les niveaux de formation actuels et sur la nécessité de les accroître.

des gouvernements, du patronat, des syndicats et du secteur de l'éducation

agés, mais ils reconnaissent qu'il faudrait pour cela modifier un grand nombre de règlements actuels relatifs à la retraite. La retraite progressive encouragerait également les travailleurs expérimentés à encadrer leurs jeunes collègues. La retraite progressive donnerait aux employés un plus grand choix en ce qui concerne la façon de quitter la population active et le moment de le faire. Elle pourrait s'intégrer à un programme de retraite anticipée ou s'appliquer aux personnes âgées de 65 ans ou plus.

Interventions au niveau provincial

L'éducation a fait l'objet de plusieurs recommandations particulières de la part des répondants patronaux et syndicaux. Les provinces sont priées de relever leurs niveaux de financement de la formation et de l'enseignement afin de corriger les effets cumulatifs des compressions budgétaires provinciales sur l'éducation (niveaux primaire, secondaire et postsecondaire), ainsi que leurs budgets de formation et d'apprentissage.

Comblent les pénuries prévues de personnel enseignant à tous les niveaux constituera un défi supplémentaire dans les écoles et les établissements postsecondaires, dont la capacité de bien faire leur travail pourrait être menacée. Les syndicats et le patronat recommandent que des programmes d'arts industriels soient créés, ou que les programmes existants soient améliorés, aux niveaux primaire et secondaire. Certains de ces programmes pourraient donner des crédits pour des programmes de métiers. Tous renforceraient les futures compétences professionnelles des élèves.

Une école secondaire de Winnipeg enseigne la robotique à l'aide de matériel de conception informatisé. Les mathématiques et la physique enseignées à l'école sont conçues en fonction du programme de robotique, ce qui crée un contexte d'apprentissage pratique. Le programme a établi un partenariat avec Manufacturiers et exportateurs du Canada et met périodiquement les enseignants en contact avec l'industrie afin de les tenir au courant de l'évolution.



encore que de nombreux répondants se montrent également intéressés par le régime enregistré d'apprentissage personnel.

Au niveau des milieux de travail, les points de vue du patronat et des syndicats semblent beaucoup plus proches. Les syndicats défendent depuis longtemps le principe que tous les travailleurs ont droit à de la formation, et le patronat reconnaît de plus en plus qu'il faudra accroître la formation pour compenser les difficultés de recrutement. Les deux groupes appuient des approches sectorielles face aux problèmes de perfectionnement des ressources humaines. Ils sont donc généralement en faveur d'un appui renouvelé et accru aux conseils sectoriels, qui occupent une position stratégique d'interface entre le secteur de l'éducation et l'industrie. Les deux groupes ont indiqué que les niveaux de formation ne devraient pas être réduits des premiers signes d'un ralentissement économique.

POLITIQUES EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE

DES ACQUIS

Des améliorations aux politiques et pratiques en matière de reconnaissance des acquis, qui donneraient un plus grand rôle aux syndicats et au patronat, contribueraient à accroître la mobilité de la main-d'œuvre et les possibilités d'emploi pour les travailleurs canadiens qualifiés. Des mécanismes de reconnaissance des acquis seraient également utiles pour reconnaître l'expérience professionnelle des travailleurs formés à l'étranger.

POLITIQUES D'IMMIGRATION

Les participants du secteur de la haute technologie et du milieu universitaire demandent la simplification des règles et procédures d'immigration afin de permettre aux employeurs canadiens dans ces secteurs (et d'autres secteurs vitaux) de recruter avec dynamisme des travailleurs qualifiés à l'étranger. Il faut également s'efforcer d'attirer plus d'immigrants qualifiés dans les régions canadiennes où les immigrants ne s'établissent habituellement pas (p. ex. les collectivités septentrionales, éloignées, rurales et de petite taille).

POLITIQUE DE RETRAITE PROGRESSIVE

Les participants syndicaux et patronaux considèrent la retraite progressive comme une façon pratique de conserver les connaissances, les compétences et l'expérience des travailleurs

Questions prioritaires pour les syndicats et le patronat du Canada

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CSPC ET LES

grands dirigeants syndicaux et patronaux de toutes les régions et de tous les secteurs de l'économie considèrent les grandes questions suivantes prioritaires pour les groupes qu'ils représentent :

- Problèmes démographiques
- Formation, études et développement des ressources humaines
- Transition études travail
- Métiers et technologies
- Mobilité de la main-d'œuvre, immigration et reconnaissance des titres

Les groupes syndicaux et patronaux ont tous des opinions très fermes sur plusieurs grandes questions de politique. Il est particulièrement intéressant de souligner que les plus grandes différences se situent au niveau des politiques publiques nationales. Il y a de grandes divergences de vues, par exemple, au sujet du rôle du gouvernement, en particulier le rôle de la politique budgétaire et l'incidence de l'assurance-emploi. Par ailleurs, les syndicats et le patronat ont des points de vue différents sur la mesure dans laquelle l'acquisition de compétences et la formation constituent un droit des travailleurs ou une responsabilité individuelle.

Au niveau des milieux de travail et des secteurs cependant, les répondants patronaux et syndicaux font souvent des suggestions et expriment des préférences semblables quant aux façons de résoudre les problèmes de compétences. Il y a donc lieu d'être optimistes et de penser qu'il est effectivement possible de parvenir à une volonté d'agir commune sur plusieurs fronts.



Il faut sur de nombreux fronts une intervention

LES PARTICIPANTS AUX CONSULTATIONS ONT INSISTÉ SUR LE fait qu'il faut un ensemble d'initiatives à tous les niveaux, par tous les intéressés, sur une longue période et des moyens — ce qu'ils ont appelé une « volonté d'agir et des moyens d'action ». Il n'y a pas de remède miracle qui guérirait tous les problèmes de compétences du Canada en même temps.

Intervention au niveau fédéral : Mesures relatives aux politiques publiques nationales

Les participants, surtout ceux du patronat, ont exhorté le gouvernement fédéral à s'efforcer de mettre en œuvre immédiatement toutes les dispositions concernant la mobilité de la main-d'œuvre contenues dans l'Accord sur le commerce intérieur. Dans un domaine connexe, le patronat et les syndicats ont demandé de redoubler d'efforts pour harmoniser les normes relatives aux certificats professionnels afin de promouvoir la mobilité complète de tous les corps de métier au Canada. Les participants ont aussi demandé au gouvernement fédéral de prendre les mesures suivantes :

1. Instaurer un crédit d'impôt pour l'achat des outils des nouveaux gens de métier.
2. Éliminer le délai de carence de deux semaines de l'assurance-emploi pour les apprentis en formation par stages d'études en cours de travail.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Dans le secteur clé de la formation et du perfectionnement des ressources humaines, le patronat et les syndicats ont des points de vue très différents sur les politiques nationales.

Les répondants syndicaux n'aiment pas le régime enregistré d'apprentissage personnel proposé dans le récent discours du Trône et expriment une préférence pour une taxe de formation qui serait une version nationale de la « loi du 1 % » au Québec. Le patronat, en revanche, s'oppose vivement à l'idée d'une taxe de formation. La nouvelle initiative éventuelle proposée le plus souvent par les répondants patronaux est un crédit d'impôt à l'investissement dans les ressources humaines,



« Faire des compétences une priorité nationale »

Les syndicats et le patronat trouvent des solutions pour répondre aux besoins de

compétences du Canada

TRAVAILLONS

CENTRE SYNDICAL ET

ENSEMBLE

PATRONAL DU CANADA



Le problème des compétences doit être une priorité nationale. Il ne faut pas l'ignorer ni l'écarter, pas même en période de ralentissement économique. Nous ne sommes pas confrontés à une pénurie de compétences, mais bien à une pénurie de travailleurs, point à la ligne. Nous ferions mieux de nous assurer que les travailleurs dont nous disposons — ceux qui sont déjà sur le marché du travail et ceux qui y entreront d'ici quelques années — possèdent les bonnes compétences pour maintenir notre qualité de vie et notre compétitivité. Tel est le message que le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a reçu de centaines de participants patronaux et syndicaux lors de consultations sur les problèmes de compétences au Canada.

Depuis quelques années déjà, le CSPC s'intéresse aux besoins en compétences du Canada. Nos récentes consultations, lancées à la demande de Développement des ressources humaines Canada, visaient à trouver des solutions et des possibilités d'intervention dans les domaines prioritaires dégagés par les syndicats et le patronat.

Dans ce numéro de *Travillons ensemble*, nous faisons ressortir certaines des principales mesures et idées proposées par les participants et analysées dans le rapport de consultation intitulé *Labour and Business Perspectives on Canada's Skills Challenges*. Ce rapport est affiché sur notre site Internet www.cspc.ca et on peut en obtenir des exemplaires sur support papier sur demande.

TRAVAILLONS ENSEMBLE

Centre syndical et patronal du Canada
55, rue Metcalfe, bureau 1500, Ottawa (Ontario) K1P 6L5
Téléphone : (613) 234-0505 Télécopieur : (613) 234-2482
Courriel : info@cspc.ca www.cspc.ca

Le Centre syndical et patronal du Canada est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et au bien-être social en améliorant les pratiques des entreprises et des syndicats au Canada et en offrant des avis et des conseils conjoints sur la politique publique.



